



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo la obtención del Título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA DEL SECTOR PÚBLICO, DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, PARA LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA, PERÍODO 2015”

AUTORA:

SILVIA MÓNICA ARMAS ROQUE

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas, ha sido desarrollado por la Srta. **SILVIA MÓNICA ARMAS ROQUE**, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza
DIRECTOR DE TRIBUNAL

Ing. Diego Ramiro Barba Bayas
MIEMBRO DE TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Silvia Mónica Armas Roque, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 15 de Julio de 2016.

Silvia Mónica Armas Roque

060489488-1

DEDICATORIA

*Dedico este trabajo a Dios quien ha sido notorio en cada aspecto de mi vida y me ha
brindado, bendiciones, salud y vida.*

*A mis Padres; Adolfo Armas y Ros Roque, quienes con su educación y su aporte han
sabido educarme para poder obtener este logro tan importante de mi vida y a pesar de
la distancia añoran la realización de mis metas y sueños.*

A mi hermana Isabel Armas, quien ha sido apoyo incondicional en mi vida.

*Y a la Escuela Superior Politécnica
de Chimborazo que me ha brindado la mejor educación con principios, valores y
relaciones humanas.*

Silvia Armas

AGRADECIMIENTO

Con infinita gratitud y acierto, le agradezco a Dios por darme la oportunidad, sabiduría, fortaleza y valor para luchar contra todo obstáculo que se me atravesó durante la realización de este trabajo.

Agradezco a mis Padres y hermanos que me apoyaron y confiaron en mí durante mis estudios, por la paciencia, la fuerza y su apoyo incondicional dieron para llegar hasta el final. Al igual que a mis amigos y compañeros que aportaron de una u otra forma para el desarrollo de este trabajo.

Agradezco de manera muy especial al Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza, por brindarme los conocimientos en el aula, de liderazgo, de lucha y ejemplo y ahora agradezco su participación en la elaboración de esta tesis como Director, por sus ideas por su tiempo y por la confianza brindada; de igual manera mi agradecimiento al Ing. Diego Ramiro Barba Bayas por aportar con sus excelentes conocimientos en lo que respecta a su área y por la apertura y ayuda que me brindó desde el primer día, agradezco a ellos por ser como yo autores de este trabajo, por su compromiso y el ejemplo que me han dado.

Al Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) que me ha brindado la apertura para la realización del presente trabajo de investigación.

Y como no agradecer a mi querida Facultad de Administración de Empresas, A mi Escuela de Ingeniería de Empresas que fue mi segundo hogar durante este tiempo, agradezco con todo el cariño que puedo expresar a cada una de las personas que realizan su gestión tanto en aulas como en oficinas.

Silvia Mónica Armas Roque

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de ilustraciones	ix
Resumen ejecutivo.....	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema	3
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 Justificación.....	4
1.3 Objetivos.....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivo Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes investigativos.....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	6
2.2 Fundamentación teórica	7
2.2.1 Evaluación Del Desempeño.....	7
2.2.1.7 Sistema de Evaluación del Desempeño	12
2.2.2 Técnicas graduales de Evaluación del Desempeño.	13
2.2.3 Evaluación de 360 grados o Evaluación feedback.....	16
2.2.4 Desarrollo de la propuesta de evaluación de 360 Grados	20
2.2.5 Feedback 90°-180°-360°.....	22
2.2.6 Evaluación por Escalas de calificación o Clasificación Conductual o metodología BARS.....	23

2.2.7	La Evaluación del Desempeño en el Ecuador.....	26
2.2.8	Estrategias de gestión:	30
2.2.9	Gestión.....	30
2.2.10	Principios, métodos y técnicas a aplicar en la gestión organizacional	31
2.2.11	Marco Conceptual.....	36
2.3	Idea a defender.....	38
2.4	Variables.....	38
2.4.1	Variable Independiente	39
2.4.2	Variable Dependiente.....	39
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA		40
3.1	Modalidad de investigación.....	40
3.1.1	Investigación Cualitativa.	40
3.1.2	Investigación Cuantitativa.	40
3.2	Tipos de investigación	41
3.2.1	Investigación de Campo.....	41
3.2.2	Investigación Bibliográfica o Documental.	41
3.3	Población y muestra.....	42
3.3.1	Población.	42
3.3.2	Muestra.	42
3.4	Métodos, técnicas e instrumentos	43
3.4.1	Métodos	43
3.4.2	Técnicas de investigación	44
3.4.3	Instrumentos.....	44
3.5.	Análisis de resultados	46
3.7	Verificación de hipótesis o idea a defender	63
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		64
4.1	Titulo.....	64
4.2	Generalidades del ministerio de desarrollo urbano y vivienda.....	64
4.2.1	Planificación estratégica	64
4.2.2	Estructura	66
4.2.3	Programas y servicios	66
4.2.4	Enlaces	67
4.2.5	Base legal.....	68

4.3	Contenido de la propuesta.....	70
4.3.1	Presentación de la propuesta.....	70
4.3.2	Justificación de a propuesta:	70
4.3.3	Factibilidad de la propuesta	71
	CONCLUSIONES	79
	RECOMENDACIONES.....	80
	BIBLIOGRAFÍA	81
	ANEXOS	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Participantes en el proceso de evaluación de 360°	17
tabla 2: Objeciones de evaluación de 360 °	21
tabla 3: Resumen de la norma técnica del subsistema de evaluación	27
tabla 4: Población.....	42
tabla 5: Competencias técnicas del puesto.....	46
tabla 6: Formulario mrl - eval – 03 - informe de evaluación de desempeño	55
tabla 7: Estrategias de gestión administrativa.....	76

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 RELACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON OTROS SUBSISTEMAS	9
Ilustración 2: METODOS DE EVALUACIÓN POR GRADOS.....	14
Ilustración 3 MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°	19
Ilustración 4: ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	34
Ilustración 5: FORMULARIO MRL-EVAL- 01 - MODIFICADO	51
Ilustración 6 ORGANIGRAMA DEL MIDUVI.....	66
Ilustración 7: REGULACIONES Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS APLICABLES AL MIDUVI	68
Ilustración 8: MODELO DE COMPETITIVOS PARA GESTIÓN DE PERSONAS ...	73
Ilustración 9: ESTRATEGIAS DE CAMBIO	74

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene por objetivo la “Evaluación del Desempeño de los colaboradores del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda del Sector Público de la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, para la aplicación de estrategias de gestión en el área administrativa, período 2015”, a fin de alcanzar una nueva cultura y desarrollo organizacional. Se realizó una entrevista y el análisis con la utilización de los formularios Eval-01 y Eval-03 del Ministerio de Relaciones Laborales. Para cumplir el proceso de evaluación requerido por la SENRES que trabaja con las 34 competencias técnicas y con las 9 competencias universales que recomienda el MRL de igual manera con un solo evaluador el mismo que podrá medir en base a grados de relevancia contemplados en el Artículo 14 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Para dar a conocer el informe de evaluación del desempeño se recomienda la implementación de estrategias de gestión que garanticen un cambio positivo en el desempeño y eficiencia de los servidores, al igual que permita dar cumplimiento tanto a la Normativa Legal como a los requerimientos que tiene la Dirección del Talento Humano.

Palabras Claves: EVALUACIÓN. DESEMPEÑO. ESTRATEGIAS. GESTIÓN. SENRES. TÉCNICAS. FORMULARIO EVAL-01. MRL.

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza

DIRECTOR DE TESIS

ABSTRACT

The present research has as its objective the "Development Evaluation of the collaborators of the Ministry of Urban Development and Housing of the Public Sector in the city of Quito, Pichincha Province, for the implementation of management strategies in the administrative area, period 2015", so that, to achieve a new culture and organizational development. An interview was conducted and analysis with the use of the forms Eval-01 and Eval-03 of the Ministry of Labor Relations. In order to comply the evaluation process required by the SENRES that work with 34 technical skills and with the 9 universal competencies recommended by MRL in the same way with a single evaluator which could measure based on degrees of relevance referred to in Article 14 of the Technical Standard of the Subsystem of Performance Evaluation.

To publicize the report of performance evaluation is recommended the implementation of strategies for the management that ensures a positive change in the performance and efficiency of servers as well as allow to comply both with the Legal Regulation and the requirements that have the Human Talent Management.

KEY WORDS: EVALUATION. PERFORMANCE. STRATEGIES. MANAGEMENT. SENRES. NATIONAL TECHNICAL SECRETARY OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AND PUBLIC SECTOR WAGES. TECHNICAL. FORM EVAL-01.

INTRODUCCION

La presente investigación tiene como objetivo fundamental dotar al Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda de una herramienta técnica que permita mejorar la gestión administrativa a efecto de innovar procesos, mejorar la eficiencia, eficacia y productividad y el mejoramiento a la atención a los clientes internos y externos.

Para alcanzar el éxito trazado se ha diseñado estrategias para la gestión administrativa de fácil comprensión de los involucrados, mismos que posibilitarán una aplicación diáfana, técnica, justa y equitativa con indicadores de logro y atributos principales prácticos, didácticos que reflejen de la mejor manera las potencialidades del personal administrativo del MIDUVI.

La implementación de las estrategias de gestión permitirá elevar el sentido de compromiso, pertenencia, generar un clima organizacional convocante, que promueva el trabajo en equipo motivo por el cual se torna necesario e imprescindible la comprensión el apoyo y la firme decisión de los dos grandes actores principales, esto es, los directivos y los colaboradores.

Esta herramienta técnica de gestión moderna y propositiva posibilitará a la institución contar con seres éticos, inteligentes, responsables y competentes que permitan el cumplimiento de su misión de cumplir sus proyectos de vivienda y bonos con transparencia pero sobre todo excelentes seres humanos.

Para finalizar se presentan los resultados obtenidos de la investigación, así como las conclusiones obtenidas y recomendaciones para futuras investigaciones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda fue creada el 11 de Agosto de 1992, sus actividades se encuentran reguladas por el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. El MIDUVI es la institución rectora de Administración y control de programas de viviendas para contribuir al desarrollo del País a través de la formulación de políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos, que garanticen un Sistema Nacional de Asentamientos Humanos, sustentado en una red de infraestructura de vivienda y servicios básicos que consoliden ciudades incluyentes, con altos estándares de calidad, alineados con las directrices establecidas en la Constitución Nacional y el Plan Nacional de Desarrollo.

La visión holística del MIDUVI, ha permitido que cada una de las áreas que la conforman, sean partícipes de su autonomía social, administrativa, financiera y orgánica en beneficio de las partes interesadas que poseen en común.

Es por ello que para el cumplimiento de sus metas y la calidad de vida para cada sector, los directivos deben poseer un modelo de gestión, el cual orientará hacia una correcta administración y por ende toma de decisiones, propuestos en el Plan Nacional del Buen Vivir, Nueva Matriz Productiva y La Ley Orgánica del Sector Público.

En el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda se pudo determinar la poca importancia que se le presta a la evaluación a los colaboradores, el incumplimiento de la normativa Interna del MIDUVI del Sector Público, además de la falta de capacitación y retroalimentación a sus colaboradores, han sido el resultado de una deficiente gestión administrativa; no obstante, también es importante considerar la inexistencia de personal calificado que mantenga en constante capacitación a todos los colaboradores del área, generándose de esta manera el incumplimiento de los valores de entrega donde los funcionarios dan lo mejor de ellos, con la finalidad de encaminar a la misma hacia la correcta gestión, cumpliendo con los criterios de pertinencia, equidad y calidad del servicio.

Con estos antecedentes, nace la propuesta de Evaluación del Desempeño de los colaboradores del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda del Sector Público, de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, para la aplicación de estrategias de gestión en el área administrativa, período 2015, en la cual la máxima autoridad podrá dar una solución a la problemática establecida de una manera más idónea para mejorar los resultados de los recursos humanos de la Institución, tras contar con una descripción exacta y confiable de la manera en que la servidora o el servidor ejerce una labor específica en un puesto determinado, comprometido con los requerimientos y estrategias institucionales de transformación, calidad y mejoramiento continuo.

Las empresas deben estar cada vez más conscientes que la parte clave de las organizaciones, es la planificación ya que implica la definición de un proceso administrativo para crear y mantener una relación viable entre colaboradores dentro y fuera de la empresa, a través de la creación de objetivos, metas y propósitos al igual que las buenas relaciones humanas.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo la evaluación del desempeño de los colaboradores del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI), ubicada en la Ciudad de Quito Provincia de Pichincha período 2015, contribuirá al mejoramiento de la gestión administrativa de la institución?

1.1.2 Delimitación del Problema

Objeto de Estudio:	GESTION DEL TALENTO HUMANO
Campo de Acción:	Evaluación del Desempeño.
Delimitación Espacial:	Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.
Delimitación Temporal:	2016.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La calidad de los servicios, el cumplimiento de la normativa, la eficiencia del desempeño de los colaboradores y la atención al cliente, son factores determinantes en la dinámica institucional, que correctamente implementados y controlados se convierten en la base fundamental del desarrollo de toda institución.

Con la investigación previa de la Evaluación del desempeño laboral, se podrá conocer si la unidad tiene implementadas estrategias de gestión y que tan eficientes son al ser ejecutadas, cuáles son las causas que no le permiten alcanzar un mayor grado de eficiencia y eficacia institucional.

Mediante la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de investigación, como lo son, las encuestas y entrevistas al personal administrativo se pudo conocer con exactitud las falencias de cada uno de los colaboradores que repercuten en su desempeño laboral y por ende en el cumplimiento de sus actividades, se realizó esta investigación con el fin de obtener resultados reales de tal forma que nos ayude a diseñar estrategias para el mejoramiento de la gestión institucional.

Se analizó la situación actual por la que atraviesa la Unidad Administrativa del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, para de esta manera plantear las recomendaciones respectivas que permita realizar los correctivos necesarios que beneficie al personal y se refleje en el correcto funcionamiento de esta Secretaría de Estado.

Los resultados obtenidos ofrecerán un elemento de juicio adicional para administradores y autoridades del Ministerio y contribuirán a la solución del problema relacionado con el desempeño laboral e implementación de estrategias de gestión en el Área Administrativa, tomando en cuenta que es de gran interés para todos los campos de la institución conocer los resultados que se han investigado sobre el desempeño laboral de sus colaboradores relacionado con su nivel de satisfacción, esto nos permite considerar justificable y factible la presente investigación.

1.1 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Evaluar el desempeño de los colaboradores del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, del Área Administrativa en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto, de tal forma que permita incrementar la satisfacción de los usuarios internos y externos del Ministerio, ubicada en la ciudad de Quito Provincia de Pichincha período 2015, para la aplicación de estrategias de gestión.

1.3.2 Objetivo Específicos

- Establecer las bases conceptuales teóricas de la Evaluación del desempeño de los colaboradores como base hacia el cumplimiento de la investigación.
- Determinar la metodología adecuada para obtener información apropiada para Evaluar el desempeño de los colaboradores del Ministerio, con el propósito de medir su rendimiento y obtención de hallazgos e inconvenientes que afectan al área.
- Diseñar estrategias de gestión, contribuyendo a la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando en la contribución al logro de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

De acuerdo a la investigación realizada a la tesis publicada en el año 2011 por Potosí Moya, María José Stefany con el tema “Diagnóstico de necesidades de capacitación para diseño de un plan de capacitación adecuado que mejore el desempeño laboral de los servidores del MIDUVI.”, concluyen que.

Al realizar la investigación motiva a probar que el diseño de un plan de capacitación mejorará el desempeño laboral. Se explica teóricamente con el enfoque humanista de Chiavenato, basado en la administración del talento humano, el entrenamiento, desarrollo, calidad de vida laboral y personal capacitado.

De acuerdo a la tesis publicada en el año 2014 por Carlos Esteban Oliva Sosa con el tema “Diseño de un sistema de evaluación del desempeño del personal de la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito”, concluye que:

El sistema de evaluación del desempeño continuará para la retroalimentación de los subsistemas de reclutamiento y selección de personal y para actualizar los perfiles ocupacionales. Al igual que se logrará mejorar la comunicación entre Jefes-Subordinados con lo cual se genera un ambiente de trabajo adecuado y permite cumplir los objetivos institucionales.

En el análisis realizado a varias tesis de diferentes autores se concluye que: El desempeño de los colaboradores dentro de sus áreas para un correcto funcionamiento y cumplimiento de sus objetivos institucionales es muy importante el seguimiento, la evaluación, la capacitación constante y de esa forma mantenerlos siempre activos y motivados para que puedan dar lo mejor de sí. Toda institución se rige por el cumplimiento de sus metas, por lo tanto, se debe enfocar a cada uno de ellos ya que el eje fundamental es el Talento Humano.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Evaluación del Desempeño.

2.2.1.1 Definición

(Robbins, 2004) “El Comportamiento Organizacional es el estudio sistemático de los actos y actitudes que la gente muestra en las organizaciones” (p. 4).

En este sentido, el campo del Comportamiento Organizacional pretende reemplazar las explicaciones intuitivas con el uso de evidencias recolectadas en situaciones controladas e interpretadas de forma razonable con el objeto de atribuirle causas y efectos.

El Comportamiento Organizacional estudia sistemáticamente los actos, conductas y actitudes que la gente demuestra en la organización. (Robbins, 2004).

Por lo tanto podemos decir que la evaluación del desempeño implica la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia.

La tarea de evaluar el desempeño, “constituye un aspecto básico de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño es una función esencial que suelen efectuar las organizaciones modernas”. (Dessler G. , 2011).

Significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un colaborador en relación a sus estándares aunque son únicamente un elemento en el proceso de mejorar el desempeño del colaborador.

La evaluación del desempeño, “es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”. (Rodriguez, 2014).

La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

Define a la evaluación del desempeño como, “la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia”. (Mondy, 2010).

La “Evaluación del Desempeño”, es la actividad clave de la Gestión de los Recursos Humanos y consiste en un procedimiento que pretende valorar de la forma más objetiva posible el rendimiento de los miembros de una organización.

2.2.1.1. Importancia de la Evaluación del Desempeño.

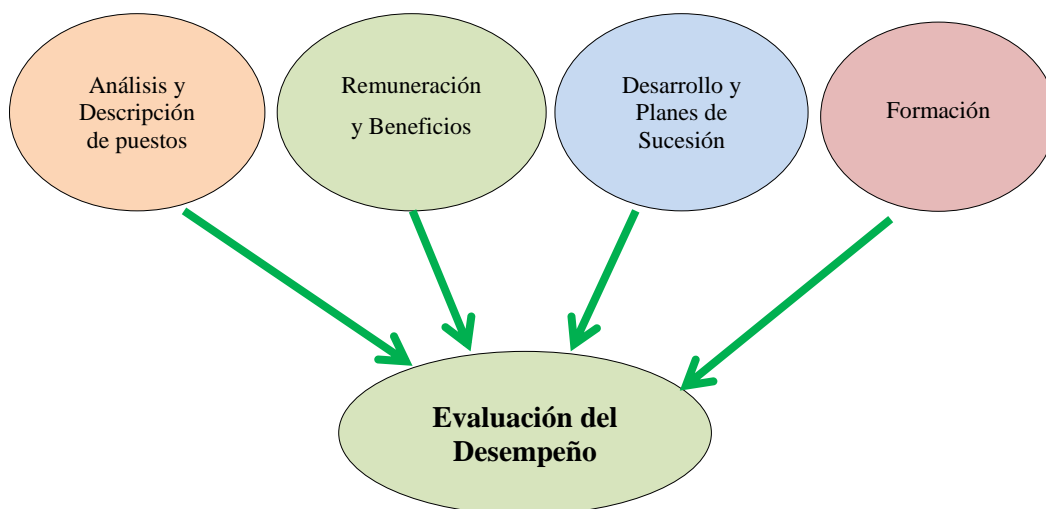
La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

2.2.1.3. Relación de la Evaluación del Desempeño con otros subsistemas de Talento Humano:

La evaluación de desempeño es una herramienta que es utilizada dentro del proceso de Recursos Humanos y guarda una relación con los diferentes subsistemas, tales como: el subsistema de Remuneraciones y Beneficios, Desarrollo y Planes de Sucesión, y por último la Formación. En la siguiente gráfica se muestra la relación del desempeño con los otros subsistemas.

Ilustración 1 RELACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON OTROS SUBSISTEMAS



Fuente: ALLES, Martha. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. (2ª Ed.), Buenos Aires: Granica. CAPÍTULO 6

2.2.1.4. Alcance de la Evaluación del Desempeño

a) Para la organización.

Una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc.

Puede, incluso, servir también de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento, productividad, comunicación y desarrollo, y permite a la organización mejorar sus planes y objetivos. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo.

b) Para el jefe inmediato

Uno de los objetivos de los jefes es tener datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones, además de mejorar los resultados del capital humano en la organización. La evaluación del desempeño pretende mejores relaciones del supervisor con su personal, ayuda a soportar su opinión en casos de promociones de

trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc.; por ende, mejorará su labor de supervisión, contribuyendo a la modificación y desarrollo de su personal.

c) Para el trabajador

Muchos autores consideran que uno de los beneficios más apreciables de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se da una mejoría de su parte. El trabajador puede entonces perfeccionarse, además, su esfuerzo, ya que lo ve recompensado, al menos, con el reconocimiento de sus supervisores. : (Fernández, 2004).

2.2.1.5. Principios de la Evaluación del Desempeño.

(Chiavenato I. , 1996), describe la importancia de la evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

- Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos.

2.2.1.6. Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Para (Chiavenato I. , 1996), la evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- ▶ Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- ▶ **Políticas de compensación:** puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- ▶ **Decisiones de ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- ▶ **Necesidades de capacitación y desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- ▶ **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- ▶ **Imprecisión de la información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- ▶ **Errores en el diseño del puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

- ▶ **Desafíos externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

2.2.1.7. Sistema de Evaluación del Desempeño.

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que éstos sean verificables.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Entre otros aspectos, este sistema es de gran utilidad legal porque corresponde al principio de “igual compensación por igual labor”. (Werther, 2003).

2.2.1.8. Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Según (Gibson, 2010), entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- ❖ Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- ❖ Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- ❖ Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- ❖ Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.

- ❖ Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.

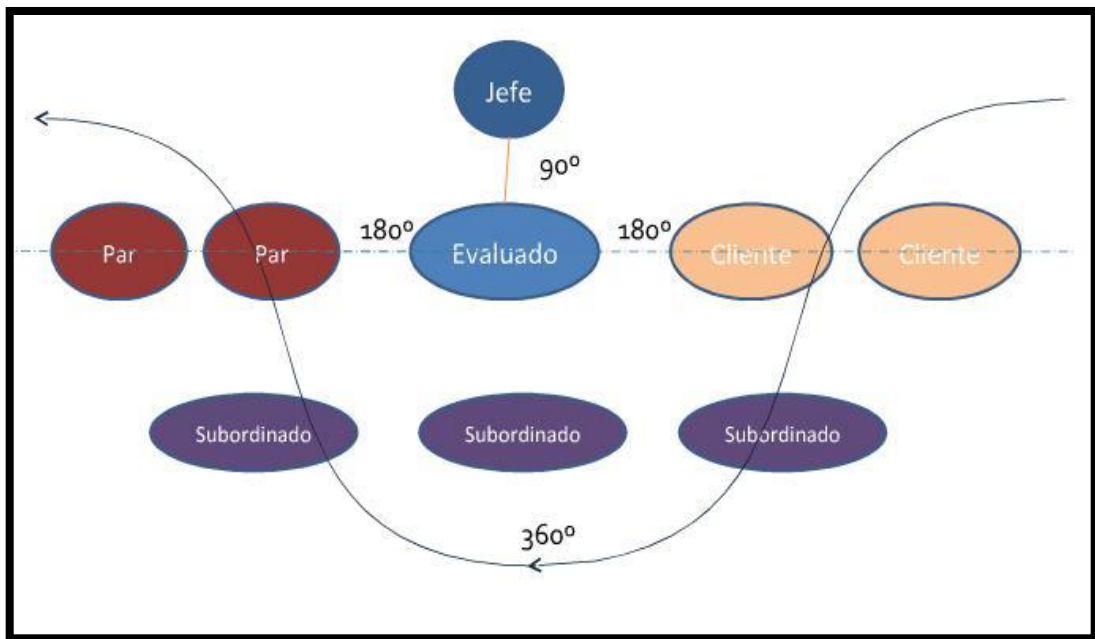
2.2.2. Técnicas graduales de Evaluación del Desempeño.

Según (Alles M. , 2002). La evaluación adopta varios niveles, esto obedece a la cantidad de personas involucradas y el nivel jerárquico que ocupa el evaluador.

Antes de iniciar el proceso se debe decidir qué nivel o niveles jerárquicos se evaluarán, los objetivos a alcanzar e identificar las necesidades de la organización. Las evaluaciones por escalas graduales podrán ser:

- **Evaluación 360°:** Participa en el proceso el superior jerárquico, el subalterno, el colega, el cliente interno o externo del trabajador y el evaluado.
- **Evaluación 270°:** Participa en el proceso el superior jerárquico, el subalterno, el colega y el evaluado.
- **Evaluación 180°:** Participa en el proceso el superior jerárquico, el colega y el evaluado.
- **Evaluación 90°:** Participa en el proceso el superior jerárquico y el evaluado.

Ilustración 2: METODOS DE EVALUACIÓN POR GRADOS



Fuente: Mark R. Edwards y Ann J. Ewen métodos de evaluación (90°, 180° y 360°)

2.2.2.1. Evaluación de 90 grados

Para (Alles M. , 2002) la evaluación de desempeño 90° es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

2.2.2.2. ¿Qué se evalúa?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

2.2.2.3. Factores que generalmente se evalúan

- ◆ Conocimiento del trabajo.
- ◆ Calidad del Trabajo.

- ◆ Relaciones con las personas.
- ◆ Estabilidad emotiva.
- ◆ Competencias.
- ◆ Capacidad de síntesis.
- ◆ Capacidad de analítica.

2.2.2.4. Objetivos de la evaluación del Desempeño 90 °

Los objetivos por los que generalmente se realiza una evaluación de desempeño son:

- ▶ Para detectar necesidades de adiestramiento y capacitación. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. Un desempeño superior puede indicar la presencia de un potencial mal aprovechado.
- ▶ Para detectar el potencial de desarrollo de los empleados - Decisiones de ubicación (promociones y ascensos). Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.
- ▶ Las promociones son con frecuencia un reconocimiento por el desempeño anterior.
- ▶ Para aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación). Las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales e incentivos. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante la evaluación de desempeño.
- ▶ Para mejorar la comunicación entre jefes y empleados.
- ▶ Para auto-perfeccionamiento de los empleados. Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

2.2.2.5. Errores Generales al aplicar la Evaluación del Desempeño 90 °

Los errores más comunes es entender que el proceso termina con la evaluación del superior jerárquico, esto es erróneo debido que no llega a finalizar con el simple hecho de haber aplicado la prueba y haber obtenido los resultados, al contrario después se inicia una nueva etapa de análisis para llevar al máximo el resultado esperado, con lo cual se implementan actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos.

2.2.3. Evaluación de 360 Grados o Evaluación feedback

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los 80's utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel.

Es una forma de evaluar las competencias de sus subordinados pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, subordinados, sus clientes internos y proveedores.

Es un sistema para valorar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe. De esta manera se recoge información trascendente, obtenida de los propios evaluados, de los jefes, los subordinados, los colegas y aun de los clientes, ofrecido una fotografía del desempeño del personal explorado, la cual nos permite ver en donde se necesita hacer algo para mejorar. (Alles M. A., 2005).

2.2.3.1 Propósito:

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

2.2.3.2 Posibles evaluadores:

- **El mismo (autoevaluación):** Es la visión personal de las competencias y del desempeño de las mismas.
- **Clientes internos y externos:** Este proceso brinda la oportunidad a los clientes de tener voz y voto en el proceso de evaluación.
- **Subordinados:** Son los colaboradores directos de los empleados porque se encuentran trabajando continuamente con ellos.
- **Compañeros de trabajo (pares):** Son muy importantes, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.
- **Gerente:** Le permite al gerente tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes.

El esquema a continuación describe cada uno de los evaluadores y se puede utilizar como base teórica para dar indicaciones al evaluado de cómo debe elegirlos, así como, para la etapa de validación, para explicar la herramienta y quiénes participarán en el proceso. (Capuano, 2004).

Tabla 1: PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE 360°

EVALUADOR	DESCRIPCIÓN
Superior jerárquico	Persona que ocupa el puesto superior en la estructura organizacional.
Subalterno	Persona a cargo del evaluado.
Autoevaluación	Es la información que proporciona el mismo evaluado. Ésta se utiliza solamente para compararla con otras, debido a que muchas veces el evaluado tiene una perspectiva mayor a la de los demás y esto altera los resultados.

Colega	Persona que está en el mismo nivel jerárquico que el evaluado, posee la misma educación, experiencia y responsabilidades laborales.
Cliente interno	Compañeros de labores que están relacionados directa o indirectamente con el desarrollo de las actividades del evaluado.
Cliente externo	Persona ajena a la organización, que se relacionan con el evaluado.

Fuente: 360° Feedback. Mark R. Edwards y Ann J. Ewen, páginas 39-40

Realizado por: Silvia Armas.

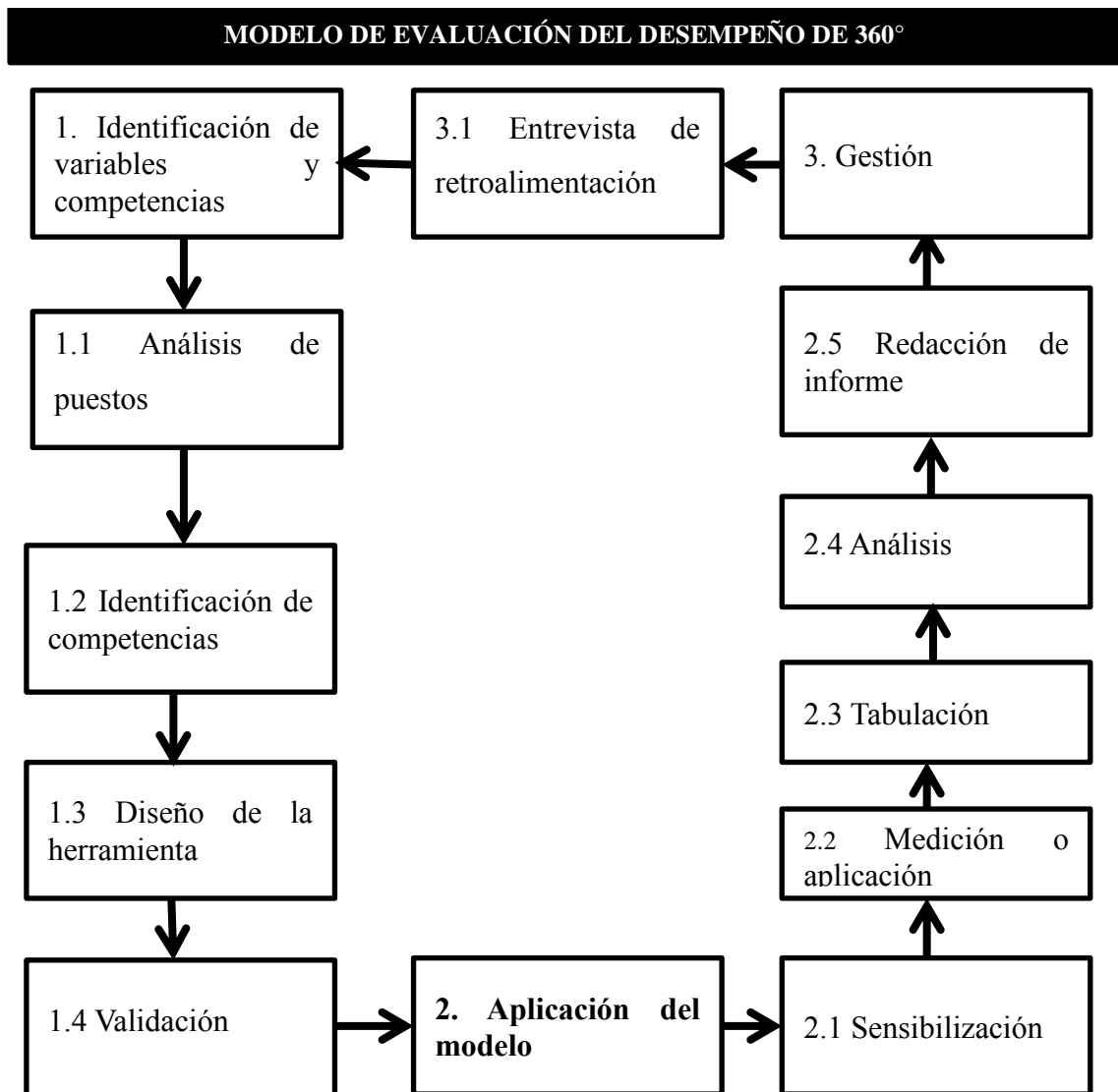
2.2.3.3 Modelo de Evaluación del Desempeño de 360°

El proceso de evaluación del desempeño se divide en tres fases principales que son:

- Identificación de variables y competencias,
- Aplicación del modelo; y,
- Gestión.

A continuación se puede observar el proceso desde su inicio hasta su finalización, considerando que este mismo modelo puede utilizarse para aplicar la evaluación de 270° y de 180°, siempre y cuando se considere, la variante fundamental es el número de individuos que participan como evaluadores. (Alles M. , 2002).

Ilustración 3 MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°



Fuente: 360° Feedback. Mark R. Edwards y Ann J. Ewen, página 70

Realizado por: Silvia Armas

2.2.4. Desarrollo de la propuesta de Evaluación de 360 Grados

- ◆ **Definición de las competencias específicas del puesto:** Se recomienda realizar un listado de competencias para cada puesto según el perfil de éste.
- ◆ **Diseño de la herramienta:** La herramienta consiste en el soporte del proceso, es decir, el cuestionario o formulario de evaluación.
- ◆ **Planificación de los recursos:** Se planifican las personas que intervendrán, los tiempos y los recursos materiales a emplear.
- ◆ **Comunicación a los empleados:** Este paso es fundamental ya que se comunica a los empleados acerca de la evaluación y del método a emplear.
- ◆ **Elección de las personas:** Cada empleado debe elegir a sus evaluadores: superiores, pares, clientes, etc.
- ◆ **Prueba piloto:** Es importante realizar un ensayo del proceso para sondear posibles inconvenientes que se puedan presentar.
- ◆ **Lanzamiento del proceso:** se hace público el lanzamiento de la evaluación con los interesados, haciendo hincapié en los tiempos prefijados.
- ◆ **Relevamiento y procesamiento de los datos:** Una vez recibidas las evaluaciones, se procede al análisis de las mismas diferenciándolas por cada empleado.
- ◆ **Informe al evaluado:** Se realiza un informe sobre el grado de desarrollo de las competencias del evaluado.
- ◆ **Planificación de la gestión de desempeño para cada empleado:** No olvidar que el método de evaluación es sólo un medio para un fin.

- ◆ **Continuidad:** Se debe implementar alguna instancia de seguimiento de proceso desde el departamento de recursos humanos y el gerente debe estar abierto a recibir las inquietudes de sus subordinados.
- ◆ **Implementación de una gestión del conocimiento:** La gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa. (Alles M. , 2002).

2.2.4.1. Objeciones para la implementación por primera vez de Evaluación del Desempeño 360 grados. (Alles M. , 2002).

A continuación se listan una serie de objeciones y soluciones a las que se enfrenta la organización, que intenta aplicar el proceso de evaluación del desempeño 360 grados por primera vez:

Tabla 2 OBJECIONES DE EVALUACIÓN DE 360 °

Objeciones más comunes que enfrenta la evaluación 360°	
Problemas/Objeciones	Argumento / solución.
Miedo al proceso	Realizar una prueba piloto. La experiencia vencerá cualquier temor.
Desconocimiento del Proceso	Dar a conocer la experiencia de otras organizaciones.
Consumirá demasiado tiempo para los empleados	Se debe descubrir cuanto tiempo se toman los supervisores y aplicar la etapa de validación. Por lo general si la herramienta está bien elaborada disminuye el 50% del tiempo.
Los usuarios no aceptan el anonimato	Realizar una encuesta, estudios han revelado que diecinueve de veinte personas prefieren el anonimato.
Existe el temor de represalias	Los resultados deben seguir los lineamientos de seguridad, para garantizar el anonimato.
Los evaluados requieren la retroalimentación en forma narrativa	Sí. Las investigaciones demuestran que la retroalimentación narrativa alcanza mejores resultados para los participantes y la organización.
Algunas personas tratarán de corromper el proceso	El encargado deberá observar cada detalle de la evaluación, para poder crear lineamientos de seguridad adicionales, de tal manera que no existan cabos sueltos.

El sindicato no aceptará el Proceso	Solicitar a los representantes del sindicato que participen en el diseño del proceso y en la evaluación para que lo vean y examinen. Luego de verificar que el proceso sí funciona, consentirán la participación de todos.
La amistad desviará los resultados	Las investigaciones que se han realizado indican que las amistades, en su mayoría, proveen información honesta, en algunos casos los amigos pueden ser más rigurosos que otros, debido a que tienen una expectativa más alta.

Fuente: 360° Feedback: Mark R. Edwards y Ann J. Ewen, páginas 177-179.

Realizado por: Silvia Armas

2.2.5 Feedback 90°-180°-360°

Es una metodología de apreciación del rendimiento basándose en distintas fuentes: sólo la evaluación de los jefes (90°), de los jefes y los pares o compañeros (180°), y de los jefes, pares y colaboradores (360°). La evaluación por objetivos y la evaluación por competencias son dos tipos de evaluación diferentes. La primera trata de hechos concretos y la segunda se basa en el comportamiento de los empleados y en el feedback desde diferentes ángulos (90°, 180°, 270° y 360°).

La evaluación por competencias se basa en cómo hacemos las cosas. Para muchas personas eso puede causar una sensación de miedo, especialmente la primera vez, porque es muy personal. Recibir por primera vez las opiniones de los compañeros o subordinados sobre la propia capacidad de comunicación, la capacidad de innovación, la capacidad de planificar y organizar o la capacidad de liderazgo y de desarrollar a los miembros del equipo, puede resultar amenazadora, especialmente cuando no todos los comentarios son positivos. Saber que el informe será la base de la entrevista de evaluación con el superior y hacer frente a los resultados en presencia de otras personas, puede causar cierto estrés para la persona evaluada.

Este tipo de evaluación es una de las herramientas más valiosas para el desarrollo de los empleados y sus equipos, así como para el desarrollo de una cultura abierta y dinámica dentro de la empresa. Pero puede ser que la cultura no está suficiente “madura” para la implementación generalizada de la evaluación 360°. En estos casos se tiene que

implementar con cuidado, respetando la cultura existente y las experiencias de las personas que forman parte de esta cultura. El primer paso siempre debe ser una explicación extensiva del proceso a evaluados y evaluadores, utilizando ejemplos de informes y casos reales.

Dar y recibir feedback es una responsabilidad importante y obliga a dadores y receptores a ser muy conscientes de sus relaciones laborales y de la manera en que trabajan juntos. Evaluados y dadores tienen que entender la seriedad del tema pero también los importantes beneficios que puede obtener la persona evaluada, y la cultura en general. (Alles M. , 2002).

2.2.6 Evaluación por Escalas de calificación o Clasificación Conductual o metodología BARS.

Una escala de estimación anclada a conductas (behaviorally anchored rating scale) combina las narraciones de incidentes críticos y las estimaciones cuantificadas (como las escalas graficas de estimación) anclando una escala cuantificada con ejemplos conductuales específicos de desempeño bueno y deficiente. Sus defensores sostienen que produce evaluaciones más justas y mejores que los instrumentos antes presentados. Las Escalas BARS por lo general, siguen cinco pasos: 1) Generar Incidentes Críticos. Se pide a personas que conocen el trabajo que será evaluado (empleados y/o supervisores) que describan casos específicos (incidentes críticos de un desempeño eficaz o uno ineficaz).

En un esfuerzo por mejorar la confiabilidad, validez y práctica de las evaluaciones tradicionales del desempeño, algunas organizaciones han utilizado programas basados en la conducta. Estos programas intentan examinar lo que hace el empleado durante el desempeño de su trabajo.

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. Es decir, utiliza lo que han llamado incidentes críticos para construir la escala de clasificación.

Los incidentes críticos son ejemplos de conductas específicas en el puesto, las cuales aparecen en la determinación de los diversos niveles de desempeño. Una vez que los empleados que conocen el puesto han identificado y definido las áreas importantes del desempeño, se utilizan los enunciados de incidentes críticos como una medida para discernir entre un desempeño alto, moderado y bajo.

2.2.6.1 Proceso.

Una escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS, por sus siglas en inglés) consta de una serie de cinco a 10 escalas verticales, una para cada dimensión importante de desempeño identificada mediante el análisis de puestos.

Estas dimensiones se basan en comportamiento identificados por medio de análisis de puestos de incidentes críticos.

Los incidentes críticos se colocan en la escala y se les asignan valores en puntos en puntos de acuerdo con las opiniones de los expertos.

Por lo general, una BARS es desarrollada por un comité que incluye subordinados y gerentes.

1. La tarea del comité es identificar todas las características o dimensiones relevantes del puesto.
2. Luego se establecen las bases del comportamiento en forma de declaraciones para cada una de las dimensiones del puesto.
3. Se pide a varios participantes que revisen las declaraciones base e identifiquen qué dimensiones del puesto ilustra cada base.
4. Las únicas bases que se mantienen son aquellas para las que por lo menos 70% del grupo está de acuerdo con que pertenezca a una dimensión en particular.

5. Por último, se añaden las bases a las dimensiones de sus puestos y se colocan en escalas apropiadas, con base en los valores que el grupo les asigne. (Wayne & Robert, 2007).

Existen otros pasos por ejemplo:

1. Generar incidentes críticos. Se pide a personas que conocen el trabajo que será evaluado (empleados y/o supervisores que describan casos específicos (incidentes críticos) de un desempeño eficaz o uno ineficaz.
2. Elaborar las dimensiones del desempeño. Estas personas agrupan los incidentes en un conjunto más limitado de dimensiones del desempeño. (Por ejemplo, 5 o 10).
3. Reasignar los incidentes. Otro grupo de personas que también conocen el trabajo reasignan los incidentes críticos originales. Se les proporciona las definiciones de los grupos y los incidentes críticos y se les pide que reasignen cada incidente al grupo que en su opinión encajen mejor.
4. Por lo normal el incidente crítico se conserva cuando un porcentaje de este segundo grupo (por lo general entre 50% y 80%) lo asigna al mismo grupo que las personas del paso 2.
5. Hacer una escala con los incidentes. Este segundo grupo de personas, por lo general se encarga de estimar la conducta descrita en el incidente, sobre la eficacia o ineficiencia con la que se representa el desempeño en una dimensión apropiada (lo típico son escalas de siete o nueve puntos).
6. Elaborar el instrumento final. Se usa una subserie de incidentes (por lo general seis o siete grupo) como anclas de la conducta para cada dimensión. (Donald Schwab, 1975).

2.2.7 La Evaluación del Desempeño en el Ecuador.

La evaluación del desempeño en el sector Público está en el centro de las preocupaciones de la políticas de los gobiernos y de las instituciones gubernamentales, en todos los niveles de la gestión nacional, regional y local, por ende se realiza un criterio en primer lugar del servicio público, el servidor público y de evaluar al servicio público, en donde, la exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública son los fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas.

Es por eso que el Ministerio de Relaciones Laborales ha ido enfatizando su interés en crear directrices que permitan que el Sector Público realice y ponga en ejecución esta herramienta que es la evaluación del desempeño.

La herramienta pretende regular y optimizar el capital humano en las Instituciones Públicas, y de esta manera juntamente con la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos Y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), ha emitido la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño que es de carácter Obligatorio para el cumplimiento de esta herramienta en el sector Público.

2.2.7.1. La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico:

En el Art. 124 de la Constitución Política de la República, en su inciso segundo prescribe, que la ley garantizará los derechos y establecerá las obligaciones de los servidores públicos, regulará su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación;

Art. 1.- Objeto.- Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la

perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto. A continuación se presenta un resumen de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Tabla 3 RESUMEN DE LA NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN

Resumen de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño		
Aspecto de la Normativa	Art.	Descripción
Objeto	1	“...establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional...”
Subsistema de Evaluación del Desempeño	3	La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución.
Finalidad	4	<p>A) Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores.</p> <p>B) Para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros.</p> <p>C) Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias.</p> <p>D) Generar una cultura organizacional.</p> <p>E) Ser mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos.</p>
Principios	5	Relevancia, Equidad, Confiabilidad, Confidencialidad, Consecuencia, Interdependencia.
Organismo	6	SENRES

Rector		
Responsables de Dar cumplimiento	6	UARH'S
Comité de Reclamos	9-10	Conformación y atribuciones
Atribuciones de la Unidad de Administración de Recursos Humanos	11	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer a todo el personal que labora en la institución esta norma de evaluación del desempeño. • Elaborar el plan y presentar para aprobación a la máxima autoridad. • Evaluar a los servidores. • Elaborar el acta de integración del Comité de Reclamos de Evaluación. • Establecer la nómina de evaluadores y evaluados. • Asesorar y capacitar a los evaluadores. • Coordinar la ejecución del proceso. • Procesar y analizar las calificaciones. • Enviar la información de los resultados de la evaluación del desempeño a la SENRES.
Procedimiento	13	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de indicadores de evaluación del desempeño; • Difusión del programa de evaluación; • Entrenamiento a evaluadores; • Ejecución del proceso de evaluación;
Indicadores y herramientas	14	<p>FORMULARIO SENRES EVAL 01</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de gestión del puesto • Los conocimientos • Competencias técnicas del puesto • Competencias universales • Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo

Porcentajes de Evaluación	17	<ul style="list-style-type: none"> • Se presentan los porcentajes de evaluación de las áreas de evaluación del formulario emitido por el MRL. • Evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores en base a indicadores de gestión del puesto (60%) • Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto (8%) • Evaluación de competencias técnicas del puesto (8%)
Periodicidad	19	La evaluación del desempeño, se la efectuará dos veces al año; cada período de evaluación tendrá una duración de cinco meses.
Escalas de Calificación	22	Las calificaciones, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 85 de la LOSCCA son: <ul style="list-style-type: none"> - excelente, - muy bueno, - satisfactorio, - deficiente e - inaceptable.
Efectos	23	Se establece los efectos según las escalas de calificación obtenidas para cada servidor.
Plan de incentivos	24	El plan de incentivos contendrá: estímulos, reconocimientos honoríficos o sociales, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento en el país o el exterior y en general actividades motivacionales.
Retroalimentación y seguimiento	25	Las Unidades de Administración de Recursos Humanos y las unidades de Planificación de ser el caso, en coordinación con los responsables de cada unidad o proceso interno, elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización.

Fuente: RESOLUCION –SENRES- 2008 000038

Realizado por: Silvia Armas Roque

2.2.8. Estrategias de Gestión:

Estrategia: (Morrisey, 2012), define la estrategia como: “la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica”.

Cabe mencionar que la estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

Según (Reyes, 2009), en su libro Estrategia, planificación y control “Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”.

Por lo tanto podemos recalcar que estrategia es el arte de dirigir y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

2.2.9 Gestión

(Valdivia, 2009), “es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”.

Se define como el esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de los todos los recursos a través del proceso administrativo, a fin de lograr los objetivos establecidos.

De la misma forma, (Fayol & Tylor, 1999) en su libro principios de las administración científica, se refería al concepto, así: "En relación a la gestión, se deben tener en cuenta cuatro acciones: prever, planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

Aparece el planteamiento de otro famoso estudioso de la gestión, y quizá quien más lo ha enfocado desde el punto de vista humano y de la dirección de personas: "La gestión es el arte de hacer las cosas bien a través de y con la gente".

En otro de sus apartes, (Servitje, 2004), en su libro Administración de Recursos Humanos Relaciona a la gestión como "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Nótese allí, que el autor involucra ahora el término disciplina como aquel componente complementario a lo que se ha expuesto hasta este punto. Sin duda, los planteamientos referenciados, son basados en las ideas de Chiavenato, ya que ellos argumentan que la gestión debe ir enfocada hacia el alcance de unos objetivos fijados y estructurados por parte de la empresa.

2.2.10. Principios, Métodos y Técnicas a aplicar en la Gestión Organizacional

(Fayol H. , 1990), fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración:

- 1. Subordinación de intereses particulares,** a los intereses generales de la empresa: por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
- 2. Unidad de mando:** en cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.
- 3. Unidad de Dirección:** un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ésta.
- 4. Centralización:** es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.

5. **Jerarquía:** la cadena de jefes que va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y a la raíz de todas las comunicaciones que van a parar a la máxima autoridad.
6. **División del trabajo:** quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.
7. **Autoridad y responsabilidad:** es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.
8. **Disciplina:** esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia y la dedicación un correcto comportamiento.
9. **Remuneración personal:** se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados.
10. **Equidad:** amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
11. **Orden:** las personas y los materiales deben estar en el lugar indicado en el momento preciso.
12. **Estabilidad y duración del personal en un cargo:** hay que darle una estabilidad al personal.
13. **Iniciativa:** tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de éste.
14. **Espíritu de equipo:** hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización y control.

La gestión de una empresa, obtendrá resultados favorables en la medida que sistemáticamente use e implemente el proceso administrativo, ya que éste considera a la Administración como la ejecución de ciertas actividades llamadas funciones

administrativas, llámese Planeación, Organización, Dirección y Control, que en definitiva constituye un proceso que se denomina Proceso Administrativo.

Se considera proceso porque no se puede desarrollar la organización si no se ha establecido la planificación, no se puede dirigir si anteriormente no se ha planificado y organizado y así sucesivamente hasta que no se podrá controlar si antes no se planifica, organiza, y dirige las actividades, tareas, operaciones y acciones.

Cabe destacar que la gestión organizacional es un proceso complejo, que consiste en la ejecución secuencial de pasos o fases, que constituyen el trabajo típico de un administrador.

Las fases del proceso administrativo los describe (Fayol H. , 2001)

Planificación: Consiste en establecer los objetivos de largo, mediano y corto plazo (o metas) de la organización, y en especificar los cursos de acción que se seguirán para conseguirlos. Debe haber coherencia entre los diversos niveles temporales de objetivos, los cuales por otra parte debe ser concretos, claros, y de ser posible, cuantificables, para poder luego hacer comparaciones con los resultados. Incluye también el análisis de los recursos necesarios, su adecuación y disponibilidad; y todo ello se debe concretar finalmente en planes, programas y presupuestos. ¿Qué es lo que se quiere hacer? ¿Qué se va a hacer?

Organización: Consiste en diseñar y determinar funciones y tareas, establecer unidades operativas, departamentos, divisiones, etc., y definir los circuitos y modalidades de la comunicación entre esas unidades. Esa organización debe responder a dos requerimientos básicos, aparentemente contradictorios pero complementarios: la necesidad de dividir las tareas y la necesidad de coordinarlas. La función de organización coordina las tareas estableciendo relaciones permanentes entre entidades, para configurar una estructura de autoridad jerarquizada, y establecer el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones. ¿Cómo se va a hacer?

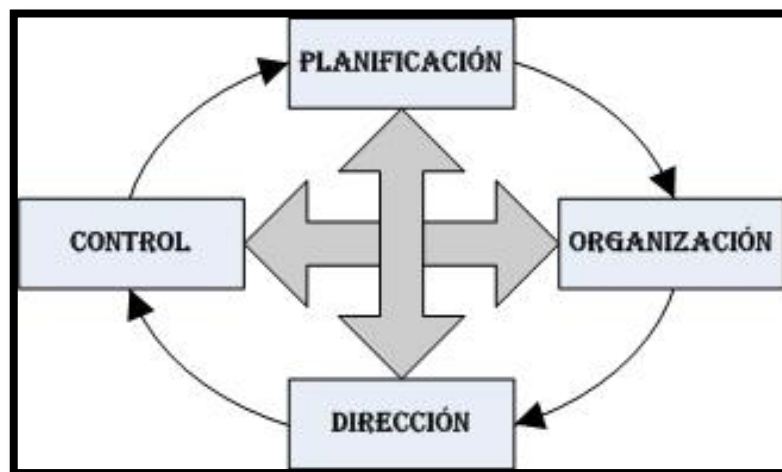
Dirección: Consiste en orientar ("dirigir") los esfuerzos de todos los empleados de la organización, inclusive los directivos, hacia la obtención de las finalidades

organizativas. La función de dirección se ocupa también de la selección del personal que desempeñará los cargos diseñados, de su integración al conjunto de la empresa, de la orientación de su trabajo, capacitación y motivación, estableciendo el sistema de liderazgo que resulte más adecuado, así como el esquema de sus remuneraciones y promociones, vale decir, de todo lo relacionado con la gestión de los llamados "recursos humanos". Verificar que se haga.

Control: Consiste en procurar que todo se haga según las previsiones, asegurando la obtención de los objetivos de la organización, mediante la comparación de los resultados reales con los resultados esperados, para definir el nivel de ajuste o de divergencia entre ambos, y emprender las acciones correctivas que reencaucen la situación. La función de control está, pues, estrechamente vinculada con la función de planificación. No se pueden controlar resultados sin previsiones previas, y no se pueden establecer nuevas metas sin controlar los resultados anteriores. ¿Cómo se ha hecho?

Recordemos que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas.

Ilustración 4: ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Henry Fayol texto "Proceso Administrativo" pag. 65

Realizado por: Silvia Armas

Entonces recalcamos que la gestión organizacional determina el comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces. Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia definida por (Chiavenato I. , 2010) es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible.

Eficacia: Para qué se hacen las cosas; cuáles resultados se persiguen; cuáles objetivos se logran.

La eficiencia nos dice (Chiavenato, pág. 33) que busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos).

Eficiencia: Cómo se hacen las cosas; de qué modo se ejecutan.

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consisten cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

2.2.11 Marco Conceptual

2.2.11.1 Evaluación

2.2.11.1.1 Conceptos de Evaluación

(Saavedra, 2008), la evaluación pone al descubierto información referida a la forma de operar de una organización para con ella desarrollar estrategias y tomar decisiones destinadas a lograr un grado de perfección mayor de todo el sistema organizacional.

Las principales técnicas de Evaluación utilizadas actualmente son las siguientes:

- Entrevista/Cuestionario.
- Autoevaluación.
- Evaluación 360.
- Dirección por Objetivos.
- Técnica de Incidentes Críticos.
- Centro de Evaluación.

2.2.11.2 Desempeño

2.2.11.2.1 Conceptos de Desempeño

Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. (Alles M. , 2002)

Además otra definición interesante es la que usa (Servitje, 2004), ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

2.2.11.3 Estrategia

“Como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”. Identifica cuatro componentes de la estrategia.

2.2.11.3.1 Componentes de la Estrategia.

- a) **Ámbito producto-mercado** (los productos y mercados que la empresa trabaja).
- b) **Un vector crecimiento** (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado).
- c) **Ventajas competitivas** (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo).
- d) **Sinergia** (una medida del efecto conjunto esto es el fenómeno $2+2=5$). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.

2.2.11.3.2 Conceptos de Estrategia

Puede apreciarse que presenta un “ámbito” por el cual la empresa puede desarrollar su estrategia, todos los productos, y todos los mercados existentes. En este sentido las empresas pueden contar con una herramienta para explotar las mejores posibilidades para impulsar su crecimiento. (Servitje, 2004).

“Constituye la visión y el sentido integrados de la organización, así como la manera en que se define, articula, comunica e implementa la visión de futuro y la dirección”. (Servitje, 2004).

2.2.11.4 Conceptos de Gestión

Se define como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” ((Domingo, 2007).

Según (Rementeria, 2008), es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal.

2.3 IDEA A DEFENDER

La Evaluación del desempeño de los colaboradores del área administrativa del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda esto permitirá mejorar el desempeño laboral y con la formulación e implementación de estrategias de gestión generará eficiencia en el cumplimiento de cada una de las actividades del Ministerio.

2.4 VARIABLES

(Busgos, 2006), señala que una variable es una característica o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación.

Variables Independientes: factores que constituyen la causa, siendo que previamente han demostrado ser factores de riesgo del problema que se estudia en el nivel investigativo relacional.

En los estudios observacionales se plantea solo una variable independiente como estrategia para demostrar la relación de causalidad.

Variables Dependientes: representa la variable de estudio. Mide o describe el problema que se está estudiando, para su existencia o desenvolvimiento depende de otra u otras variables independientes, pero su variabilidad está condicionada no solamente por la variable independiente, sino por el resto de las variables intervinientes (variables

confusión, intermedias y control). Es la más importante del sistema porque determina la línea de investigación.

2.4.1 Variable Independiente

Evaluación del desempeño de los colaboradores.

2.4.2 Variable Dependiente

Estrategias de gestión.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de la presente investigación acerca de la Evaluación del Desempeño de los colaboradores del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda de la Ciudad de Quito, Provincia del Pichincha se utilizaron los paradigmas; cualitativo y cuantitativo.

3.1.1 Investigación Cualitativa.

Se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (Hernández & Fernández, 2010).

La investigación es cualitativa porque es una alternativa que nos ayudó para interpretar y comprender la realidad social de la organización, mediante la recopilación y análisis de información para emitir criterios y opiniones acertadas.

3.1.2 Investigación Cuantitativa.

Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Hernández & Fernández, 2010).

La investigación fue cuantitativa al permitir adquirir conocimientos fundamentales a través de la elección de un modelo adecuado que permita conocer la realidad de una manera más imparcial, misma que recoge y analiza los datos a través de conceptos y variables.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La serie de procedimientos y pasos secuenciales ha permitido emplear el tipo de investigación cuantitativa, porque se cuantificaron los resultados de la unidad de análisis (MIDUVI – Quito) y además porque se acoge al método de trabajo más adecuado para la investigación.

3.2.1 Investigación de Campo.

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (Martins, 2010, pág. 70).

Con base en el concepto anterior, éste se aplicó de forma directa en la organización ya que se recopiló toda la información necesaria para detectar la situación actual de la institución, dicha información fue utilizada para elaborar estrategias de gestión.

3.2.2 Investigación Bibliográfica o Documental.

La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, postulados o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. Las consultas documentales pueden ser de libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, constituciones, etc. (Lara, 2011).

Utilizamos la investigación bibliográfica porque nos permitió definir conceptos escritos por diferentes autores sobre el desempeño laboral al igual que las estrategias de gestión, así como conceptos que se definieron en el marco teórico de la investigación.

Se utilizó la investigación documental porque se obtuvo información necesaria por medio de la recopilación de informes históricos existentes en la organización.

Toda la información obtenida nos permitió tener una visión clara acerca del presente tema, es por ello que se utilizó información tanto de libros como del internet, con sus respectivas citas bibliográficas.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población.

Es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”. (Bernal, 2010).

La población considerada en la presente investigación en el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda fue de 50 colaboradores en el área administrativa, para determinar el nivel de cumplimiento según las exigencias de la organización.

3.3.2 Muestra.

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuó la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Bernal, 2010).

Tabla 4 Población

Descripción	Cantidad
➔ Gestión del Talento Humano	2
➔ Secretarias	3
➔ Servidores públicos (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7)	20
➔ Especialistas Provinciales	8
➔ Analistas Provinciales	7
➔ Financieros	5
➔ Gestión Social	5
TOTAL:	50

Fuente: Director de Talento Humano

Elaborado por: Silvia Armas

La población objeto de estudio lo integran 50 colaboradores del Área Administrativa, por ser una población finita no se procedió a determinar el tamaño de la muestra, por lo que se trabajó con el 100% de la población o universo a quienes se les aplicó el formulario EVAL01 para la respectiva evaluación del desempeño.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación que se utilizaron son:

Inductivo.- Parte de la búsqueda de información extraída de las situaciones observadas para analizarlas, y luego, mediante la generalización, formular el Diseño de un Sistema de Evaluación basado en Competencias.

Deductivo.- Permite conocer todos los aspectos Generales que abarca un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias, que permita mejorar la Gestión del Talento Humano a través del Seguimiento y Cumplimiento de los requerimientos Institucionales; en este caso los requerimientos de la SENRES.

Descriptivo.- Por cuanto se especificaron todos los elementos de un Sistema de Evaluación del Desempeño; así como el proceso y herramientas necesarias para la ejecución del mismo.

Síntesis y Análisis.- Este método consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual (Análisis), y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad (Síntesis).

Con base en la definición anterior, estudiamos cada uno de los puestos del manual de Descripción de Puestos del área administrativa así como sus características y componentes para posteriormente analizarlo y constituirlo como un todo para identificarlos y colocarlos dentro del sistema de evaluación.

3.4.2. Técnicas de Investigación

Observación: Mediante esta técnica nos permitió de forma directa recopilar información necesaria sobre la situación actual en la que se encuentra el Área Administrativa del Ministerio.

Entrevista: Nos permitió recopilar información mediante forma verbal de algunas de las autoridades que conforman el área administrativa, entre ellos: requerimientos del Director de Talento Humano así como los requerimientos que exigen los colaboradores; esta información fue necesaria ya que se realizó una evaluación de 360° donde se necesitó conocer todos los puntos de vista de los involucrados.

Revisión Documental y legal: Esta investigación es de carácter documental ya que se utilizó constantemente fuentes de información de documentos, por lo que se le asocia normalmente con la bibliográfica así como información legal asociada con las normativas legales vigentes.

3.4.3 Instrumentos de Investigación

3.4.3.1 Cuestionario

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.

En general, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. (Bernal, 2010).

Para efectos de la presente investigación, se utilizó el cuestionario para todo el personal administrativo que labora en el Área Administrativa del Ministerio.

3.4.3.2. Matriz de evaluación del desempeño:

La matriz de evaluación del desempeño es un instrumento que permite conocer en qué medida o porcentaje es efectivo el desempeño de un empleado, este se puede evaluar de acuerdo a varias escalas entre eficiente, regular e ineficiente. (Bernal, 2010).

3.4.3.3. Formulario EVAL-01 modificado del Ministerio del Trabajo:

EVAL-01:

Este formulario constituye un indicador general que sirve para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores. Es regulado por el Ministerio del trabajo ya que "Es una institución que busca la justicia social en el sistema de trabajo, de una manera digna y en igualdad de oportunidades". (Ministerio de Relaciones Lborales, 2016)

3.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente Formulario MRL-Eval-01 Modificado del Ministerio del Trabajo fue aplicado al personal administrativo del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda de Quito, sobre la gestión de los recursos humanos. De la misma manera se procedió a formular estrategias de gestión con los resultados obtenidos en el informe del Formulario eval-03 a fin de optimizar su tiempo y trabajo, mejorando el desempeño en cada una de sus actividades.

Tabla 5: COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.

Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media.	Contar dinero para entregar cambios.
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Diseño de tecnología	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros.	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.

Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopadoras y otros equipos.
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.

Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
Percepción de sistemas y entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.

Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Reparación	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.

Fuente: Senres mrl-formulario eval-01 modificado; competencias

Elaborado por: evaluador Senres-mrl

Ilustración 5: FORMULARIO MRL-EVAL- 01 - MODIFICADO



FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			MOREIRA VERA VANESA ISABEL		
Denominación del Puesto que Desempeña:			Servidora pública 3		
Título o profesión:			Ingeniera en Administración de Empresas		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):			Srta. Silvia Mónica Armas Roque		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	01/01/2015	Hasta:	31/12/016
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 7	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Realizar la custodia y el control de las garantías de los proyectos de la Dirección Provincial.	Garantías receptables/ Garantías Proyectadas	1,2	1,21	100	5
Receptar actas de entrega recepciones provisionales, definitivas y únicas.	Actas receptadas/ Actas proyectadas	0,15	0,41	100	5
Revisar proyectos previos a los pagos generados por la Dirección Provincial.	Documentos revisados/ Pagos proyectados	1,8	2,44	100	5
Elaborar y emitir comprobantes de retenciones electrónicas	Retenciones elaboradas/ Retenciones ingresadas	0,35	1,09	100	5
Elaborar oficios a los aseguradores que emiten garantías a favor del MIDUVI	Oficios realizados/ Oficios programados	0,25	1,31	100	5
Receptar y revisar escrituras, actas de entrega recepción única, Solicitud de devolución de garantías de los proyectos inmobiliarios de interes social.	Garantías receptadas/ Garantías liberadas	0,5	0,95	100	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			NO		0
Total Actividades Esenciales:					60%
CONOCIMIENTOS		# Conocimientos:	7		Factor: 8%
					Nivel de Conocimiento
LOSEP					Bueno
NORMAS DE CONTROL INTERNO					Muy Bueno
INSTRUCTIVOS Y REGLAMENTOS VIVIENDA URBANA, RURAL					Muy Bueno
INSTRUCTIVO DE GARANTÍAS					Sobresaliente
MANEJO DE SISTEMA INFORMACIÓN INTEGRAL DEL DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA - SIIDUVI					Sobresaliente

			Total Conocimientos:	6,9%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO # Competencias: 6 Factor: 8%				
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo	
Expresión escrita	Media	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Altamente Desarrollada	
Comprensión escrita	Media	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Desarrollada	
Comprensión oral	Baja	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.	Altamente Desarrollada	
Identificación de problemas	Media	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Desarrollada	
Pensamiento conceptual	Baja	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.	Desarrollada	
Generación de ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.	Desarrollada	
Total Competencias Técnicas del Puesto :				6,7%
COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias: 6 Factor: 8%				
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :				
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación	
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre	
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Frecuentemente	
RELACIONES HUMANAS	Baja	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, usuarios y proveedores.	Frecuentemente	
ACTITUD AL CAMBIO	Baja	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.	Alguna vez	
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Frecuentemente	
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Baja	Actúa a partir de los requerimientos de los usuarios ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.	Frecuentemente	
Total Competencias Universales:				6%

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor:	16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO	Baja	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.	Frecuentemente	
INICIATIVA	Baja	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.	Frecuentemente	
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.				
LIDERAZGO				
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			12%	
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto				60,0
Conocimientos				6,9
Competencias técnicas del puesto				6,7
Competencias Universales				6,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				12,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 91,5				
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):		28/12/2015		
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
FIRMA				
Evaluador o jefe Inmediato				
Srta. Silvia Mónica Armas Roque				

Fuente: MIDUVI; Manual de funciones

Realizado por: Silvia Armas

Análisis:

Una vez concluida la evaluación en el formulario SENRES-EVAL-01 de cada uno de los colaboradores del Área Administrativa del MIDUVI, con sus respectivas funciones en cada una de sus actividades, se procederá a realizar el formulario MRL - EVAL – 03 - informe de evaluación de desempeño para conocer con exactitud el nivel de desempeño en cada una de sus actividades de los servidores.

Tabla 6: FORMULARIO MRL - EVAL – 03 - INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



FORMULARIO MRL - EVAL - 03
INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre de la Institución : MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA

Período de Evaluación: Desde : 01/01/2015

Hasta: 31/12/2015

Fecha : Miércoles, 30 de Abril de 2015

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

APELLIDOS	NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD	CIUDAD	CALIFICACIÓN DEL JEFE INMEDIATO (%)	CALIFICACIÓN DEL CIUDADANO (- %)	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN
ACERO GUACHAMÍN	ALEXANDRA	1001681194	SERVIDOR PUBLICO 5	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	50,00%	0%	50,00%	BUENO
ALBUJA CHUQUIN	ROSANNA CAROLINA	1713375416	SERVIDOR PÚBLICO 5	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	60,60%	0%	60,60%	REGULAR
ALBUJA TINTIN	ANDRES EFRAÍN	1713471918	SP 7 - ABOGADO	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	50,00%	0%	50,00%	BUENO
ARBOLEDA MORENO	LUZ ANDREA	1705653630	ABOGADO 3	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	65,00%	0%	65,00%	REGULAR
ARCOS ANDRADE	ANDREA ANGELINE	1705252219	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS PROVINCIAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	67,00%	0%	67,00%	BUENO
ARMAS ALBARRACIN	DIANA KARINA	1713228912	ESPECIALISTA SOCIAL PROVINCIAL DE HÁBITAD Y VIVIENDA	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	56,00%	0%	56,00%	BUENO
BOULANGGER APONTE	RAQUEL	1720247855	SERVIDOR PÚBLICO 7	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	86,30%	0%	86,30%	BUENO
CARRANCO NANTILLA	AIDA	1716422207	SERVIDOR PUBLICO 3	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	68,30%	0%	68,30%	MUY BUENO

CASTRILLON	ALVARADO YOLANDA	1704756046	SERVIDOR PUBLICO 1	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	58,00%	0%	58,00%	BUENO
CHICAIZA TOCAGÓN	SINIA BEATRÍZ	1706292867	ANALISTA ADMINISTRATIVO FINANCIERO SP7	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	82,30%	0%	82,30%	BUENO
CHIRIBOGA DELGADO	MARIANA	1706489224	ESPECIALISTA PROVINCIAL DE VIVIENDA 1	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	60,00%	0%	60,00%	MUY BUENO
CICENIA CÁRDENAS	KARLA DEL ROCIO	1706452917	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	83,00%	0%	83,00%	BUENO
CORNEJO PLAZA	CLAUDIA SOFÍA	1710858992	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	68,00%	0%	68,00%	MUY BUENO
DÁVILA NERA	EDI ROGEL	1715041560	ESPECIALISTA PROVINCIAL DE VIVIENDA	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	75,30%	0%	75,30%	BUENO
DENTRÁN SANDOVAL	GERMÁN	1705042537	SERVIDOR PUBLICO 5	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	78,30%	0%	78,30%	MUY BUENO
FALCONÍ GODOY	MARÍA GABRIELA	1712835063	SECRETARIA PROVINCIAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	80,00%	0%	80,00%	MUY BUENO
FALCONÍ OVIEDO	MAYRA SUSANA	1713738613	TESORERA PROVINCIAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	66,00%	0%	66,00%	MUY BUENO
FUERTES CHAVES	CARMEN MIREYA	1712481546	SP3 DELINEANTE DE ARQUITECTURA	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	65,30%	0%	65,30%	BUENO
GARCÍA HINOJOSA	MARÍA ALEXANDRA	1704896552	SERVIDOR PUBLICO 6	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	92,30%	0%	92,30%	BUENO
GARZÓN NOGUERA	SANDRO	0401246368	ESPECIALISTA PROVINCIAL DE VIVIENDA 1	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	78,00%	0%	78,00%	EXCELENTE
GUALPA CASTILLO	NANCY JACQUELINE	1714411962	ASISTENTE DE VIVIENDA PROVINCIAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	83,00%	0%	83,00%	MUY BUENO

GUERRÓN MARTÍNEZ	MAURICIO	1717661068	SERVIDOR PUBLICO 5 - INGENIERO CIVIL	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	90,00%	0%	90,00%	MUY BUENO
HERRERA BORJA	ROCÍO PILAR	1706521505	SERVIDOR PUBLICO 5	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	63,00%	0%	63,00%	EXCELENTE
JACOME CHIMBO	ROCIO DEL PILAR	1722582069	ANALISTA FINANCIERA PROVINCIAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	61,00%	0%	61,00%	BUENO
JIMENEZ CEDEÑO	FANNY XIMENA	0909528119	SPA 2 TECNOLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	86,80%	0%	86,80%	BUENO
MALDONADO ALVAREZ	JULIO HERMAN	1717096331	ESPECIALISTA SOCIAL PROVINCIAL VIVIENDA	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	78,60%	0%	78,60%	MUY BUENO
MANCERO VEGA	MÓNICA PATRICIA	1712285657	ANALISTA CONTABILIDAD PROVINCIAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	51,30%	0%	51,30%	MUY BUENO
MATOVILLE VEINTIMILLA	KARLA JOHANA	1708930803	ABOGADO PROVINCIAL 1	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	81,50%	0%	81,50%	BUENO
MOREIRA VERA	VANESA ISABE	1706987805	SERVIDOR PÚBLICO 3	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	68,00%	0%	68,00%	MUY BUENO
ORTIZ CÁRDENAS	LEOPOLDO ENRIQUE	0921909412	ESPECIALISTA SOCIAL PROVINCIAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	76,00%	0%	76,00%	BUENO
PACHECO TITUAÑA	PATRICIA GIOCONDA	1708142292	SERVIDOR PÚBLICO 5	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	82,60%	0%	82,60%	MUY BUENO
PACHECO YAGUARSHUNGO	DANIEL FERNANDO	1705918827	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	85,70%	0%	85,70%	MUY BUENO
PAUTE CUENCA	NELSON GUSTAVO	1713538260	SERVIDOR PÚBLICO 7	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	85,90%	0%	85,90%	MUY BUENO
PAZMIÑO SÁNCHEZ	MAYRA AUGUSTA	1708150550	MONITOREO DE COMPROMISOS	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	78,00%	0%	78,00%	MUY BUENO

PEÑAFIEL COLOMA	CRISTINA MARICELA	1712851938	ASISTENTE DE VIVIENDA PROVINCIAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	52,00%	0%	52,00%	MUY BUENO
PEREZ MARTINEZ	SILVIA ELENA	1712742095	ESPECIALISTA PROVINCIAL 1	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	94,00%	0%	94,00%	REGULAR
PEREZ REDÍN	XIMENA DEL ROCÍO	0502441835	SERVIDORA PÚBLICA 7	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	77,00%	0%	77,00%	EXCELENTE
PUENAYAN MARTINEZ	HERNAN RIGOBERTO	1704048352	ESPECIALISTA SOCIAL PROVINCIAL POTABLE	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	53,00%	0%	53,00%	MUY BUENO
PUGA ESTEVEZ	TATIANA PATRICIA	1707627939	SERVIDOR PUBLICO 5	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	94,00%	0%	94,00%	REGULAR
PULLAS GARCÍA	DANIEL ERNESTO	0502515448	SERVIDOR PÚBLICO 7	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	66,00%	0%	66,00%	EXCELENTE
RAMOS NARVAEZ	DENNÍS PATRICIA	1704346285	SERVIDOR PUBLICO 6	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	92,90%	0%	92,90%	BUENO
RON ABARCA NINFA	ODALIS OFELIA	1800798967	TESORERO PROVINCIAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	78,00%	0%	78,00%	EXCELENTE
SALAZAR PEREZ	JORGE VINICIO	1800970541	ANALISTA FINANCIERA PROVINCIAL 1	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	67,00%	0%	67,00%	BUENO
SALDARRIAGA SALTOS	JAVIER ORLANDO	1703589331	ESPECIALISTA PROVINCIAL TÉCNICO	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	78,00%	0%	78,00%	BUENO
SANCHEZ IZQUIERDO	EDGAR ANTONIO	1709345571	ESPECIALISTA SOCIAL PROVINCIAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	78,00%	0%	78,00%	MUY BUENO
VERA ESTRELLA	SHIRLEY ELENA	1706259338	ANALISTA DE CONTABILIDAD PROVINCIAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	95,00%	0%	95,00%	MUY BUENO
VILLEGAS ALAVA	CARLOS	1704579182	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS 3	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	94,50%	0%	94,50%	EXCELENTE
ZAMBRANO COVEÑA	FATIMA ELIZABETH	1717211450	SERVIDOR PÚBLICO 7	ADMINISTRACIÓN	Quito	65,60%	0%	65,60%	EXCELENTE

ZAPATA CHACHO	EDWIN NEPTALÍ	0602939043	SERVIDOR PÚBLICO 5	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	54,20%	0%	54,20%	BUENO
ZENaida MANCERO	LUZ	1703675122	ANALISTA PRESUPUESTO PROVINCIAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	Quito	50,00%	0%	50,00%	REGULAR

Fuente: Formulario Senres Eval-01

Realizado por: Evaluador- Silvia Armas

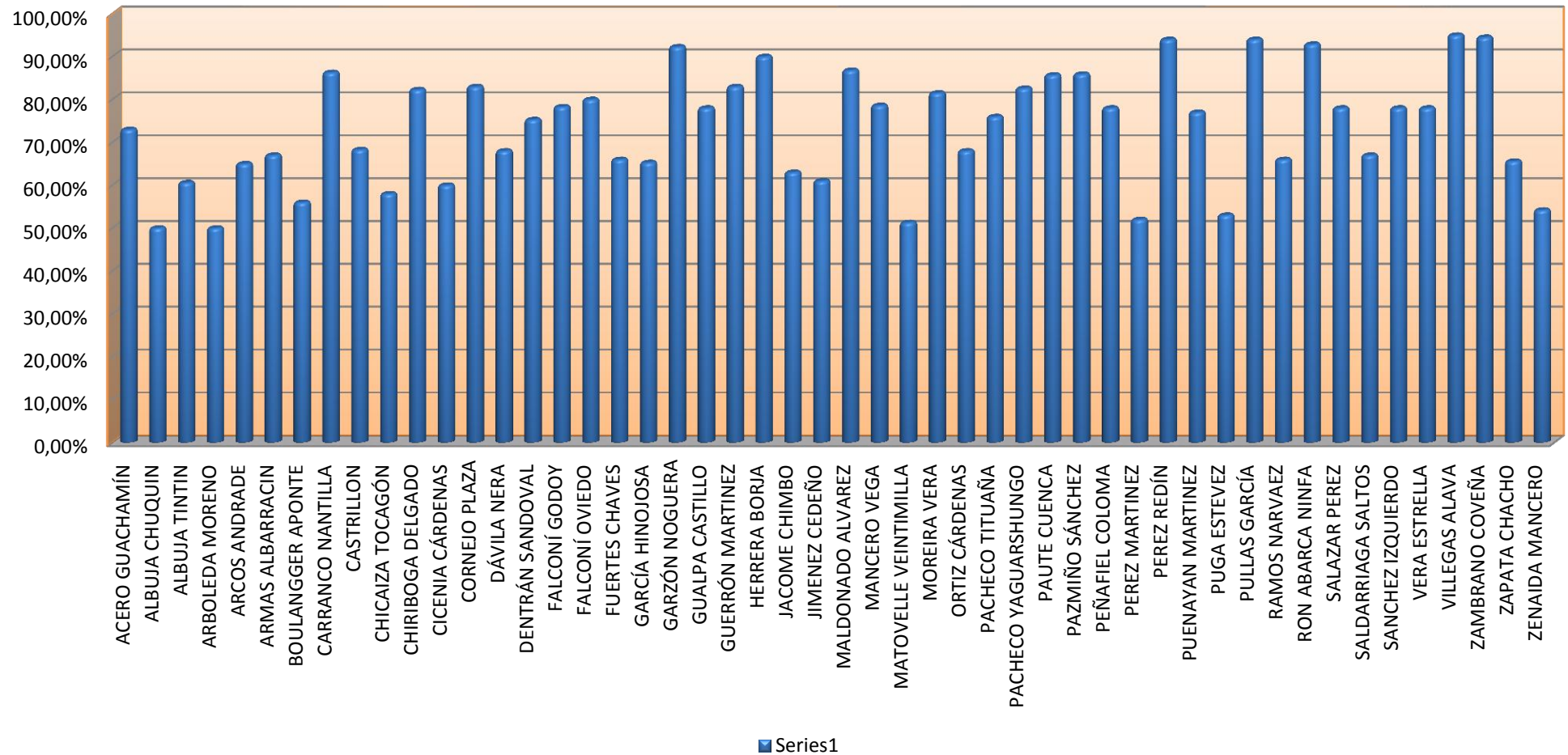
ESCALA DE CALIFICACIÓN	
0-20	malo
20-50	regular
50-70	bueno
70-90	muy bueno
90-100	excelente

Análisis:

Con la información obtenida de la evaluación que constan en el formulario SENRES-EVAL-01, se logró obtener los resultados que se refleja en el formulario MRL - EVAL – 03 - informe de evaluación de desempeño con un porcentaje del 50 % al 95%.

La mayoría de los funcionarios en este caso obtienen la calificación de bueno y muy bueno, lo cual serán considerados para la aplicación de estrategias de mejora de acuerdo a las políticas de la empresa, al resto se le considera realizar reconocimiento, estímulos y ascensos dentro de la carrera de servicio público, (priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño).

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL MIDUVI



Análisis:

Con la información obtenida de la evaluación que constan en el formulario MRL - EVAL – 03 - informe de evaluación de desempeño con un porcentaje del 50 % al 95% se puede decir que la mayoría de los funcionarios obtienen la calificación de bueno y muy bueno, lo cual serán considerados para la aplicación de estrategias de mejora de acuerdo a las políticas de la empresa.

Se procede a realizar la gráfica donde se refleja con claridad los niveles de desigualdad que existe en el cumplimiento de sus funciones con los resultados que refleja la gráfica se toman las medidas para un mejor desempeño de sus funcionarios en cada una de sus actividades a cada uno del personal se le debe socializar las estrategias propuestas mediante la realización de esta investigación.

Se aplicaron estos formularios de acuerdo a las disposiciones legales de la Ley Orgánica del Servicio Público:

De conformidad con el Art. 77 de La Ley Orgánica de Servicio Público, corresponde a las Unidades de Administración del Talento Humano-DATH planificar y administrar un sistema periódico de evaluación del desempeño (una vez al año) con el objeto de estimular el rendimiento de las y los servidores públicos.

Fundamentación:

De acuerdo con el Art. 215 del Reglamento de la LOSEP se observará las disposiciones relacionadas con los procedimientos del subsistema de evaluación del desempeño.

No se realizará la evaluación del desempeño de las y los trabajadores del sector público que están sujetos al código de trabajo (artículo 4, segundo inciso de la LOSEP) y las servidoras y los servidores excluidos de la carrera del servicio público (artículo 83 LOSEP):

a.1 Las o los ministros, viceministros y subsecretarios de Estado;

a.2 Las o los secretarios y subsecretarios comprendidos en el nivel jerárquico superior;

a.3 Las o los puestos de coordinadores y subcoordinadores nacionales;

a.4 Las o los directores y gerentes, subdirectores y subgerentes en todas sus categorías y niveles;

3.7 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

Del tema “Evaluación del Desempeño de los colaboradores del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, de la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, para la aplicación de estrategias de gestión en el área Administrativa, período 2015”, según los resultados obtenidos a través de la aplicación del formulario MRL-eval-01 realizadas a los colaboradores del Área Administrativa se verifica que la mayoría de los colaboradores son personas con instrucción superior y que tienen un título académico de ahí se desprende el potencial de la empresa.

Una vez analizada la información obtenida se puede decir que es posible mejorar el desempeño laboral del personal administrativo del MIDUVI, porque se ha identificado aspectos sobre los cuales hay que trabajar; entre ellos se encuentra la deficiencia en la gestión administrativa, la falta de compromiso que permite el incumplimiento de la normativa interna de la institución lo cual afecta el ambiente donde se desenvuelven las actividades denota la falta de compromiso en el desarrollo de sus tareas por lo que hay que trabajar en la parte actitudinal de los colaboradores.

Adicionalmente mediante un dialogo efectuado el día 10 de Noviembre de 2015 a las 11:00 am en la Matriz del MIDUVI en la Ciudad de Quito con el Ingeniero Germán Jaramillo, Analista de Talento Humano, hizo referencia al incumplimiento y la falta de socialización de la Normativa interna de la Institución al igual que la evaluación del desempeño efectuado mediante la utilización del Modelo SENRES DEL MRL no surtía efecto en su totalidad, también mencionó que no se le daba constantes capacitaciones a los servidores con personal calificado, de allí se puede obtener la información necesaria para diseñar estrategias de gestión acorde a las necesidades del personal para que sus resultados sean de trascendencia en el trabajo. Por lo tanto la idea a defender se aceptada ya que tiene impacto en desarrollo del personal e institucional.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TITULO

“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA DEL SECTOR PÚBLICO, DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, PARA LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA, PERÍODO 2015”

4.2. GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA.

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda

"Promover un desarrollo urbano sostenible y un hábitat digno y seguro."

4.2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

Valores / Misión / Visión



“Equidad que garantiza la justicia social y que asegura el adecuado acceso a los recursos para el buen vivir”.

Misión

Ejercer la rectoría e implementar la política pública de las ciudades, garantizando a la ciudadanía el acceso al hábitat seguro y saludable, a la vivienda digna y al espacio público integrador.

Visión

Ciudades incluyentes, equitativas, diversas, innovadoras y sustentables para el buen vivir.

Valores

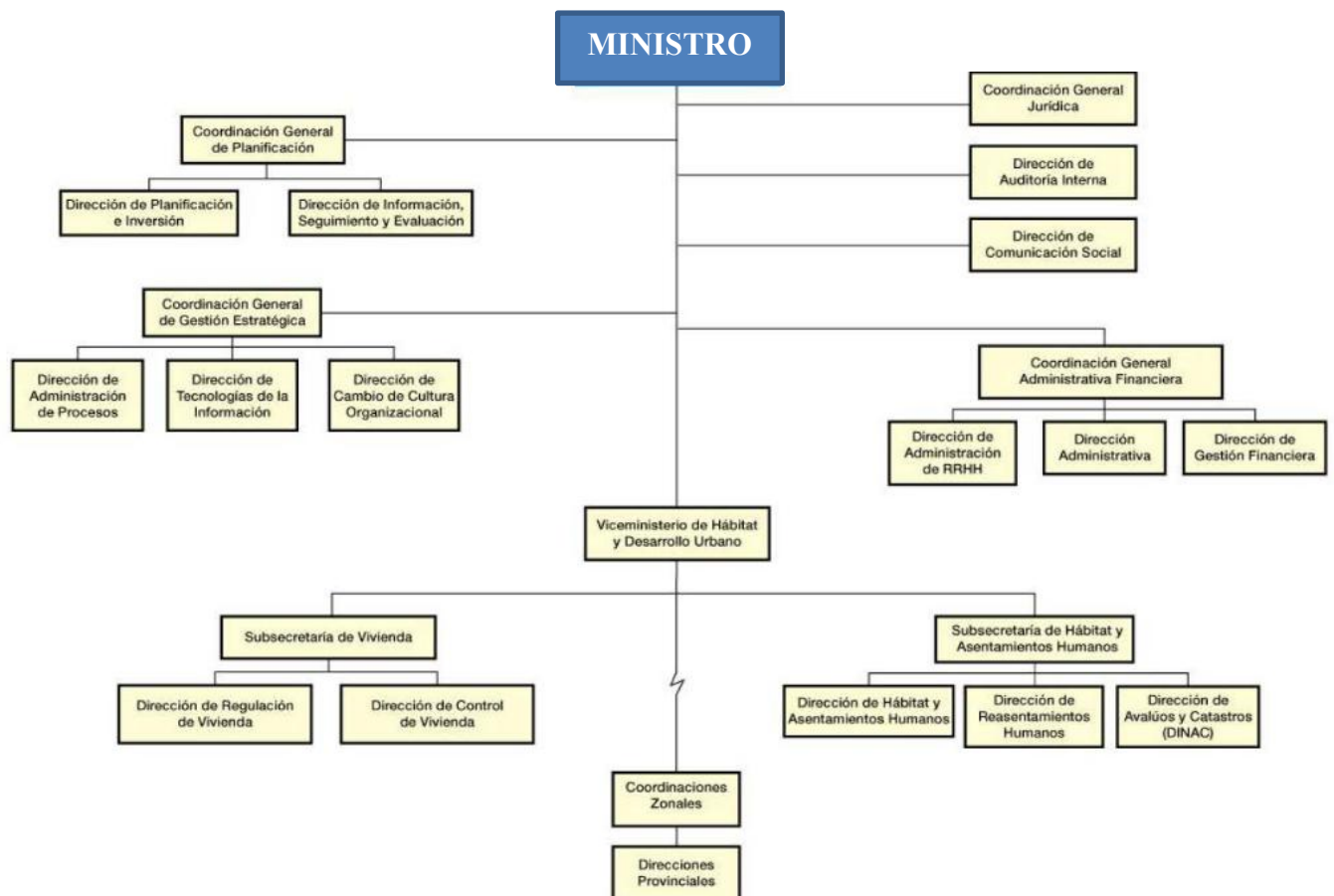
- **Respeto:** Valoramos y respetamos al ser humano en su entorno.
- **Entrega:** Damos lo mejor de nosotros.
- **Honestidad:** Somos honrados y honestos.

Objetivos Estratégicos

- Incrementar los mecanismos para que las familias ecuatorianas puedan acceder a una vivienda digna, con énfasis en los grupos de atención prioritaria.
- Incrementar las capacidades de los prestadores de servicios públicos de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales a nivel nacional.
- Incrementar las capacidades de los GADs en la planificación y gestión de los asentamientos humanos en el territorio nacional.

4.2.2. ESTRUCTURA:

Ilustración 6 ORGANIGRAMA DEL MIDUVI



Fuente: www.miduvi.gob.ec

4.2.3. PROGRAMAS Y SERVICIOS:

4.2.3.1. SUBSECRETARÍA DE VIVIENDA

MISIÓN

Elaborar políticas y normas técnicas del hábitat, vivienda, construcciones y reasentamientos por emergencias, garantizar la sostenibilidad en los procesos de desarrollo de asentamientos humanos, a través del acompañamiento técnico a los gobiernos seccionales autónomos, en materia de hábitat y vivienda, con énfasis a la población urbana y rural de bajos ingresos.

4.2.3.1. SUBSECRETARÍA DE HÁBITAT Y ASENTAMIENTOS HUMANOS

MISIÓN

Elaborar y difundir políticas, normativas y herramientas técnicas para promover el desarrollo del Sistema Nacional de Asentamientos Humanos, en lo concerniente a los procesos de gestión del suelo, producción social del hábitat y promover normativas para la regulación del ordenamiento territorial urbano, en el marco de la garantía a los derechos a un hábitat seguro y saludable, y al derecho a la ciudad y de sus espacios públicos; así como realizar la correspondiente capacitación y acompañamiento técnico a los GAD's.

4.2.4. ENLACES:

[Red social – Yo gobierno](#)

[Portal Gobierno por Resultados – GPR](#)

[Acceso a QUIPUX](#)

[Sistema Integral de Información de Desarrollo Urbano y Vivienda – SIIDUVI](#)

[Promotores Inmobiliarios – Fichas de actualización, registro y calificación de proyectos VIS](#)

[Sistema COPAGO \(acceso especializado\)](#)

4.2.5. BASE LEGAL:

Ilustración 7: REGULACIONES Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS APLICABLES AL MIDUVI

Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP			
Literal a3) Regulaciones y procedimientos internos aplicables a la entidad			
Regulación o procedimiento que expide la resolución, reglamento, instructivo o manual	No. del documento	Fecha de la regulación o del procedimiento	Link para descargar el contenido de la regulación o procedimiento
Resolución que expide el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos	Acuerdo Ministerial No. 58	09 de enero de 2009	Estatuto Orgánico del MIDUVI
Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos	MRL-FI-2011-000003-A	8 de enero de 2011	Resolución Manual Clasificación de puestos
Reglamento que Norma el Otorgamiento de Vivienda Urbana Fiscal, para el Personal de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional	Acuerdo Ministerial No. 0056	20 de septiembre de 2011	Reglamento de Vivienda Urbana Fiscal
Reglamento que Norma la Entrega de Bonos, para Personas con Discapacidad.	Acuerdo Ministerial No. 0061	14 de octubre de 2011	Reglamento Bonos para personas con discapacidad
Reglamento que Norma el Sistema de Incentivos de Vivienda Rural y Urbano Marginal, para la Intervención Territorial INTI.	Acuerdo Ministerial No. 0081	23 de marzo de 2012	Reglamento de Vivienda Rural INTI
Reglamento que Norma el Sistema de Incentivos de Vivienda Rural y Urbano Marginal	Acuerdo Ministerial No. 0110	25 de julio de 2012	Reglamento del Bono de Vivienda Rural y Urbano Marginal
Reglamento para el Otorgamiento de Bonos de Emergencia en sus Categorías de Reasentamiento, Reposición y Mejoramiento	Acuerdo Ministerial No. 0131	26 de octubre de 2012	Reglamento del Bono de Emergencia
Reglamento Operativo del Sistema de Apoyos Económicos para el Programa Nacional de Vivienda Social SAV	Acuerdo Ministerial No. 177	25 de abril de 2013	Reglamento Sistema de Apoyos Económicos SAV
Reglamento que establece la Condiciones Técnicas para Calificación de Proyectos Inmobiliarios, de Vivienda Social que apliquen al Bono de Vivienda entregado por el MIDUVI y/o la Línea de Crédito al Promotor Canalizada por el Banco del Estado	Acuerdo Ministerial No. 179	25 de mayo de 2013	Reglamento calificación de Proyectos Inmobiliarios, línea de Crédito del Banco del Estado
Reglamento de Otorgamiento de Víasibilidades Técnicas en aplicación del Decreto Ejecutivo No. 1206.	Acuerdo Ministerial No. 195	13 de julio de 2013	Reglamento de Víasibilidades Técnicas
Normas de Procedimiento aplicables al Sistema de Incentivos de Vivienda Urbana	Acuerdo Ministerial No. 201	12 de julio de 2013	Reglamento del Bono de Vivienda Urbana
Reglamento para la implementación de la Política de COPAGO para la Concesión de Bonos de Emergencia en la Modalidad de reasentamientos que tienen como receptores a beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano.	Acuerdo Ministerial No. 210	22 de septiembre de 2013	Reglamento implementación Política COPAGO
Reglamento para la Calificación de Proyectos Inmobiliarios de Vivienda de Interés Social	Acuerdo Ministerial No. 0013	23 de junio de 2014	Reglamento Calificación Proyectos Inmobiliarios de Vivienda de Interés Social
Reglamento Operativo del Sistema Operativo de Apoyos Económicos para el Programa Nacional de Vivienda Social SAV - BID	Acuerdo Ministerial No. 0030	4 de septiembre de 2014	Reglamento Operativo del Sistema SAV - BID

Reglamento Interno para el pago de Viáticos, Subsistencias, Movilizaciones y Alimentación, dentro del país para las y los servidores y las y los obreros públicos del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.	Acuerdo Ministerial No. 0029-15	27 de agosto de 2015	Reglamento de Viáticos, Subsistencias, Movilizaciones y Alimentación, del MIDUVI dentro del País.
Manual de Procesos de Contratación Pública	CGJ-DAJ-AJ-06	28 de agosto de 2015	Manual de Procesos de Contratación Pública
Matriz de Competencias	SENPLADES-SGDE-2013-0227-OF	20 de diciembre de 2013	Matriz de Competencias MIDUVI vigente marzo 2016
Código de Ética del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda	Acuerdo Ministerial No. 045 -15	22 de octubre de 2015	Código de Ética del MIDUVI
Norma Ecuatoriana de la Construcción: NEC-HS-CI: Contra Incendios	Acuerdo Ministerial No. 046-15	22 de octubre de 2015	Norma Ecuatoriana de la Construcción, Contra Incendios
Reglamento para la Conformación y Funcionamiento del Consejo Ciudadano Sectorial de Desarrollo Urbano	Acuerdo Ministerial No. 052-15	2 de diciembre de 2015	Reglamento conformación y Funcionamiento Consejo Sectorial
Manual de Proceso de Elaboración e Implementación de una Estrategia o Plan Comunicacional Interna	Nro.MIDUVI-DESP-2015-0032-C	25 de noviembre de 2015	Manual de Proceso de Elaboración e Implementación de una Estrategia o Plan Comunicacional Interna
Manual de Posicionamiento e Imagen Institucional	Nro.MIDUVI-DESP-2015-0032-C	25 de noviembre de 2015	Manual de Posicionamiento e Imagen Institucional
Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda	Acuerdo Ministerial No. 51-15	27 de noviembre de 2015	Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organización del MIDUVI
Manual de Proceso de Legalización de Organizaciones Sociales	MIDUVI-D.A.P.-2016-0003-M	20 de enero de 2016	Manual de Procesos de Organizaciones Sociales
Reglamento Interno para la Administración del Talento Humano del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda	Acuerdo Ministerial No. 0002-2016	22 de enero de 2016	Reglamento para la Administración del Talento Humano del MIDUVI
Manual de Proceso para la Emisión de Bonos	MIDUVI-DESP-2016-0004-C	27 de enero de 2016	Manual de Proceso para la Emisión de Bonos
Lineamientos para las Instalaciones Eléctricas Internas de las Construcciones de Vivienda	Acuerdo Ministerial No. 007-16	24 de febrero 2016	Lineamientos Instalaciones Eléctricas
Manual de Proceso de Planificación Institucional	MIDUVI-AM-2016-0004-C	29 de febrero de 2016	Manual de Proceso de Planificación Institucional
Manual de Proceso de Gestión de Procesos	MIDUVI-DESP-2016-0006-C	10 de marzo de 2016	Manual de Proceso de Gestión de Procesos
Reformas al Acuerdo Ministerial No. 02-15 de 5 de febrero de 2015	Acuerdo Ministerial No. 10-16	18 de marzo de 2016	Reformas Acuerdo Ministerial No. 02-15

4.3. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.3.1. Presentación:

De acuerdo al planteamiento del problema donde se detalla que se le presta poca importancia a la evaluación a los colaboradores, el incumplimiento de la normativa del Sector Público, además la falta de capacitación y retroalimentación a sus colaboradores han sido el resultado de una deficiente gestión administrativa.

Con la propuesta de un Diseño de estrategias de gestión, se desea satisfacer la necesidad del personal directivo de la institución, para que en la medida de lo posible éstos tenga a la mano herramientas a aplicar para realizar en forma eficaz y eficiente el desempeño de las funciones, con una visión holística atendiendo a las dimensiones intelectuales, afectivas y sociales de los funcionarios.

La misma es una alternativa de solución, porque va a proporcionar herramientas y estrategias que le serán de gran ayuda en la práctica, ante las posibles debilidades que puedan presentar los directivos en el cumplimiento de sus funciones.

4.3.2. Justificación:

El Planteamiento de la propuesta, presenta un conjunto de conocimientos y herramientas de trabajo que ayudan al mejoramiento del desempeño directivo, tiene como objeto primordial satisfacer la necesidad de la comunidad generando acciones coherentes y eficaces que cumplan con los objetivos y exigencias del Área Administrativa y de este modo, comprometerse con el desarrollo de una gestión que responda a sus necesidades e intereses de acuerdo con su contexto, su historia y su cultura organizativa.

4.3.3. Factibilidad:

Social.

La propuesta tiene un propósito de tipo social, ya que pretende la participación libre y creadora de los colaboradores en general, logrando avances en la identidad institucional, donde se logra el fortalecimiento de su capacidad de gestión en cada una de sus actividades, construyendo espacios autónomos en su área de trabajo, gerencial y comunitario.

Institucional.

Tomando en cuenta a la comunidad como institución, ésta conforma una organización con recursos humanos calificados, constituidos por directores, colaboradores, asociaciones, los ciudadanos y otras que dispone del servicio del Ministerio para garantizar el desarrollo del diseño de estrategias gerenciales dirigido al mejoramiento del desempeño.

Económica.

Partiendo de que la propuesta tiene como base la implementación de estrategias de gestión, evidentemente no implica una derogación significativa en las partidas presupuestarias de los entes involucrados, ya que en el Ministerio, existe una comunidad multidisciplinaria. Conformada por Ministros, Empresarios, Comunidad, dispuestas a asumir el desarrollo de la propuesta.

Evaluación.

La evaluación de la propuesta es factible siguiendo las estrategias establecidas para cada funcionario, los cuales se lograrán a través de la acción supervisora y sistemática que realizará el personal responsable de esta función, además se pretende que al finalizar los mismos, se continúe con el acompañamiento y supervisión.

Ambiental:

Se logra una limitación del consumo de los recursos naturales renovables, al igual que el mantenimiento y acrecentamiento del capital natural, con criterio preventivo de impactos. Tener en cuenta los patrones internacionales para el desarrollo y los acuerdos y convenios de ese nivel, para considerar y prever los impactos del proceso de globalización sobre el ámbito nacional y local.

De acuerdo a; (Fayol H. , Principios de la Administración, Henry Fayol):

- ◆ División de trabajo.
- ◆ Autoridad – responsabilidad.
- ◆ Disciplina.
- ◆ Unidad de mando.
- ◆ Unidad de dirección.
- ◆ Subordinación de los intereses particulares al interés general.
- ◆ Remuneración personal.
- ◆ Centralización Jerarquía.
- ◆ Orden.
- ◆ Equidad.
- ◆ Estabilidad del personal.
- ◆ Iniciativa.
- ◆ Unión del personal.

Se diseña una matriz con las estrategias de gestión para una correcta administración del Talento Humano que es la base para el cumplimiento de los objetivos y metas del Ministerio.

Se busca que se implemente cada una de las siguientes estrategias que beneficiará al Área Administrativa y por ende se reflejarán en los resultados del cumplimiento de las actividades de cada uno de los servidores de la Institución. Los cuales tienen la flexibilidad para los cambios que consideren pertinentes en el aspecto interno y externo.

Ilustración 8: MODELO DE COMPETITIVOS PARA GESTIÓN DE PERSONAS



Fuente: Henry Fayol texto “Proceso Administrativo”.

Realizado por: Silvia Armas

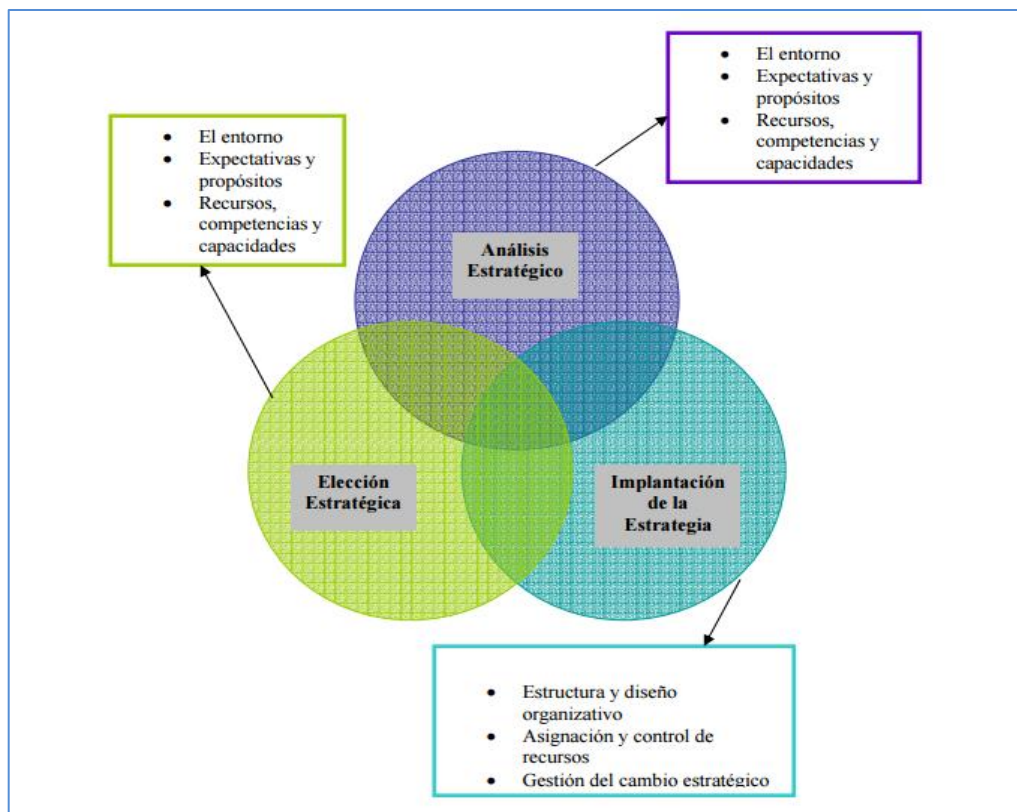
En los Artículos del 76 al 79 de la LOSEP, norman la evaluación del desempeño de los servidores públicos, hace referencia a:

Establecer estrategias de gestión y constantes capacitaciones al igual que el desarrollo de competencias de las y los servidores de las unidades ejecutoras de la organización.

Cada uno de ellas tiene un proceso e impacto positivo para el Ministerio haciendo énfasis en el área Administrativa.

Con la estrategia de cambio se busca transformar el modelo operativo mediante una alianza que permita alcanzar rápidamente los más altos niveles de desempeño al igual que colaborar con la transformación. Mejorar los niveles de servicio superiores con la flexibilidad, velocidad de respuesta y mejoramiento continuo para incrementar el 50% en participación de los servidores en todas las actividades del área.

Ilustración 9: ESTRATEGIAS DE CAMBIO



Fuente: “Outsourcing”

Realizado por: Silvia Armas

Con el control adecuado y supervisión se debe utilizar correctamente la administración por procesos que esta implementada con los indicadores de gestión, que permitan la optimización de recursos. Al igual que realizar convenios con instituciones públicas y privadas, con el fin de obtener recursos para terminar o mejorar obras pendientes presentadas por el epicentro efectuado en Pedernales el 16 de Abril del presente año.

A continuación se presenta una matriz que está constituido por diferentes estrategias, dirigido a los directivos del Área Administrativa del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda De la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, de tal forma que sirva como un aporte para el mejoramiento de la gestión del Talento Humano. El objetivo general es mejorar el desempeño de los colaboradores en el cumplimiento de la normativa del sector público

Las estrategias van guiadas a nivel de Recursos Humanos para mejorar su desempeño y gestión que correctamente implementadas y controladas reflejarán en los resultados del cumplimiento de los proyectos del Área.

Se diagnostica la situación actual del personal del área para implementar cada una de las estrategias correctamente donde el Jefe inmediato tomará las medidas adecuadas para obtener los resultados deseados y cumpliendo correctamente su planificación de esa forma se dará cumplimiento a los requerimientos de los diferentes sectores vulnerables que necesitan de este servicio de calidad hacia toda la ciudadanía del País en general.

Tabla 7: ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESULTADOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Socializar la Normativa del Sector Público.	Analizar la normativa del sector público emitida por el MRL.	Humanos. Materiales y equipos.	Colaboradores con un amplio conocimiento de la normativa.	Jefe inmediato, Analista de talento humano y colaboradores.	Días laborables.
Realizar el análisis del talento humano para su optimización.	Diagnosticar a cada uno de los servidores del Área Administrativa, mediante un diálogo interno.	Humanos. Materiales y equipos.	Se optimizará recursos y tiempo logrando un Talento Humano flexible y responsable.	Dirección de Administración del Talento Humano, Jefe inmediato, Analista de talento humano y colaborador.	Días laborables.
Promover un mejor ambiente de trabajo.	Realizar diálogos entre colaboradores y jefe inmediato.	Humanos	Ambiente de trabajo eficaz.	Dirección de Administración del Talento Humano y Jefe inmediato.	Días laborables
Estimular la integración de los colaboradores y trabajo en equipo.	Desarrollar actividades en equipo de diferentes áreas de trabajo.	Humanos. Materiales y equipos.	Socialización y dinamismo entre todos colaboradores.	Dirección de Administración del Talento Humano, jefe inmediato y colaboradores.	Días laborables
Preparar a la organización para enfrentar desafíos futuros.	Realizar simulacros de posibles daños futuros.	Humanos. Materiales y equipos.	Prevenir problemas o complicaciones en el desempeño de sus labores.	Dirección de Administración del Talento Humano, Jefe inmediato y colaboradores.	Días laborables
Desarrollar una cultura adecuada para su desenvolvimiento.	Interactuar entre Jefes y colaboradores.	Humanos	Cooperación y apoyo entre colaboradores.	Dirección de Administración del Talento Humano, jefe inmediato y colaboradores.	Días laborables
Diseñar nuevas herramientas para recuperar la eficiencia, la capacidad de autorregulación y, como consecuencia, la facultad de generar una opinión pública positiva.	Socializar cada una de sus actividades.	Humanos y Materiales.	Comunicación directa y sincera.	Dirección de Administración del Talento Humano, jefe inmediato y colaboradores.	Días laborables
Confianza, Flexibilidad, velocidad de respuesta	Socializar los informes de cada una de sus actividades.	Humanos. Materiales y Equipo.	Comunicación directa y sincera.	Dirección de Administración de Talento Humano, jefe inmediato y colaboradores.	Días laborables
Diseñar un sistema integral de control de actividades, metas, objetivos, funciones y servicios prestados a la comunidad.	Realizar un sistema de control de actividades donde refleje el cumplimiento de las mismas.	Humanos. Materiales y Equipo.	Sistema de control de actividades eficaz.	Dirección de Administración de Talento Humano, jefe inmediato y colaboradores.	Días laborables
Diseñar un manual de calidad en donde prime la atención y servicio brindado a los usuarios.	Implementar un sistema de mejoramiento continuo dentro de la Dirección.	Humanos. Materiales y Equipo	Servicios de calidad.	Dirección de Administración de Talento Humano, jefe inmediato y colaborador.	Días laborables

Implementar índices de gestión de calidad mediante talleres, con la participación de todos los que interviene en el Área Administrativa con el fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de la comunidad, ofreciendo servicios de calidad.	Realizar talleres mensuales a todos los colaboradores dirigidos al mejoramiento del servicio de calidad.	Humanos. Materiales y Equipo.	Talleres ejecutados eficientemente y personal calificado en la atención al cliente.	Dirección de Administración de Talento Humano, jefe inmediato y colaboradores.	Días laborables
Crear un cuadro de actividades de capacitación e indicadores para medir el cumplimiento de las capacitaciones.	Diseñar una matriz para las capacitaciones.	Humanos. Materiales y Equipo	Seguimiento de las capacitaciones.	Dirección de Administración de Talento Humano, jefe inmediato y colaboradores.	Días laborables
Proporcionar las instrucciones y absolver las consultas de los colaboradores del área sobre el subsistema de evaluación del desempeño.	Socializar la evaluación del desempeño a todos los colaboradores.	Humanos. Materiales y Equipo	Mejoramiento en su desempeño laboral.	Dirección de Administración de Talento Humano, jefe inmediato y colaboradores.	Días laborables
Sustentarse en la asesoría y apoyo técnico que ofrece el Ministerio del Trabajo en materia de evaluación del desempeño.	Dar a conocer la Norma del Ministerio de trabajo a todos los colaboradores.	Humanos. Materiales y Equipo	Personal capacitado y calificado con un rendimiento eficiente en cada una de sus actividades.	Dirección de Administración de Talento Humano, Analista de TH. Jefe inmediato y colaboradores.	Días laborables
Elaborar un nuevo Plan de Capacitación para el año 2016 con los datos obtenidos en las Evaluaciones del Desempeño.	Modificar el plan de capacitación.	Humanos. Materiales y Equipo	Plan de capacitación codificado.	Dirección de Administración de Talento Humano, Analista de TH. Jefe inmediato y colaboradores.	Días laborables
Participación ciudadana	Promover los espacios de participación existentes y generar nuevos, de tal forma que se permita la vinculación de la sociedad. Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre autoridades ambientales, entes territoriales y comunidad.	Humanos. Materiales y Equipo	Participación ciudadana flexible, libre y oportuna entre los servidores del Ministerio y a ciudadanía. Se orienta a incrementar la cultura, conciencia ambiental y el grado de participación de los ciudadanos en la solución de los problemas ambientales.	Dirección de Administración de Talento Humano, Analista de TH. Jefe inmediato, Ministros, colaboradores y ciudadanía.	Días laborables

Fuente: Diseño de Estrategias de Gestión Administrativa para el área Administrativa del MIDUVI.

Elaborado por: Silvia Mónica Armas Roque.

Con la propuesta establecida sobre las estrategias de gestión se sincroniza las actividades, donde se recomienda:

- ▶ Socializar cada una de las estrategias Propuestas.
- ▶ Reevaluar su estrategia.
- ▶ Realizar un Buen Diagnóstico situacional.
- ▶ Efectuar criterios de Evaluación.
- ▶ Capacitar al personal constantemente.
- ▶ Planificar nuevas construcciones en caso de sismos.
- ▶ Realizar un estudio de la situación actual de los terrenos en diferentes Provincias del País para las futuras obras en construcción.

La propuesta tendrá la flexibilidad que le permita ajustarse de Acuerdo a los cambios o circunstancias que puedan presentarse ya que el objetivo general es evitar que el incumplimiento de la norma y falta de capacitación continúen creciendo o afectando al Personal Administrativo.

La importancia de la Capacitación radica en el rendimiento de los colaboradores ya que los servidores de la Dirección de Administración de Talento Humano, son responsables del proceso de la Evaluación del Desempeño y capacitación para lo cual se requiere que los servidores de la DATH, y evaluadores absuelvan las consultas y los casos que se presenten conforme lo establecido en el Subsistema de Evaluación del Desempeño, vigente en la Ley Orgánica del Servicio Público.

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público y Norma Técnica de Evaluación del Desempeño y sus Reformas.

CONCLUSIONES

Una vez terminado el desarrollo de la presente investigación se consideran las siguientes conclusiones:

- ✓ La evaluación del desempeño de los colaboradores del Área Administrativa del MIDUVI de la Ciudad de Quito, ha permitido identificar los factores que actualmente influyen de manera negativa en el Comportamiento individual y Organizacional de la misma. Estos factores involucra a todos quienes conforman la empresa, ya que los problemas se enfocan en el cumplimiento de la normativa por parte de sus colaboradores y falta de capacitaciones generando como consecuencia un bajo rendimiento de los servidores en el desarrollo de las actividades diarias.
- ✓ El Clima laboral y organizacional juegan un papel importante en la organización, pues estos determinan la forma en que los colaboradores aprecian su ambiente de trabajo, su rendimiento, su productividad o su satisfacción, y evidentemente a través de las técnicas de investigación aplicadas los colaboradores transmitieron su inconformidad con la falta de socialización de la normativa, la sobrecarga laboral y la escasa capacitación que reciben, afectando de tal manera al clima organizacional donde laboran.
- ✓ Una exploración a través de una entrevista al Analista de Talento Humano, ayudó a determinar cuáles son las principales debilidades del área en las cuales el Jefe inmediato del Área Administrativa deberá enfocar su esfuerzo para lograr el cambio y mejorar el desempeño de sus colaboradores, aplicando las estrategias y capacitaciones constantes que se la plantea en el presente trabajo.

RECOMENDACIONES

Gracias a este trabajo de investigación sobre el Desempeño de los colaboradores del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda de la Ciudad de Quito, se logró identificar varios aspectos que definitivamente deben ser considerados para optar por un cambio, por lo que a continuación se recomienda a los directivos de esta institución:

- ✓ La aplicación de las estrategias de gestión se busca incrementar los niveles de eficiencia, agilidad y productividad, estos elementos permiten que la cultura, organización y ambiente laboral se modifiquen y mejore el desempeño institución. involucrando a todos los colaboradores del área Administrativa, a fin de alcanzar el cambio propuesto y una mejora continua en el desempeño de todos quienes conforman la Empresa.
- ✓ Es importante que los colaboradores sean considerados y valorados como el factor más relevante para la empresa, de tal manera que se sientan identificados y comprometidos con el desarrollo de la misma, ya q de esta forma se logrará optimizar el desempeño, mejorar la productividad y subir los niveles de rentabilidad.
- ✓ Motivar, capacitar y controlar es una tarea compleja que la gerencia debe efectuar adecuadamente, para lo cual el gerente debe involucrase con sus colaboradores, descubrir lo que les gusta o no les gusta de la empresa, para de allí tomar decisiones correctivas o acciones que permitan seguir mejorando.

BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio de Relaciones Lborales*. (Martes de Marzo de 2016). Obtenido de MRL:
<http://www.trabajo.gob.ec/formularios-del-sector-publico/#>.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires, México, Santiago.: Granica.
- Alles, M. (2002). *Recursos Humanos: Desempeño del personal*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias - Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación: Población: Muestra*. México: Pearson.
- Busgos, C. (2006). *Las variables que se consideran en un programa de investigacion de sistemas*. Costa Rica: Turrialba.
- Capuano, A. (2004). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*. Argentina: Invenio.
- Chiavenato, I. (1996). *Principios de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Planeación Estratégica: eficiencia y eficacia*. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2011). *Administración de personal; Evaluar el desempeño*. México.: Reson Educación.
- Dessler, G. (2011). Administración de Recursos Humanos. En G. Dessler, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 21,23). 5ta.
- Domingo, J. G. (2007). *Conocimiento y gestión: la gestión del conocimiento para la mejora de las personas y las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación.
- Donald Schwab, H. H. (1975). *Behaviorally Anchored Scales A Review of the literature Personnel Psychology*. Madrid: Ceagage.
- Fayol, H. (1990). *Principios de la administración científica*. London: Herrero hermanos.
- Fayol, H. (2001). *Administración: Procesos Administrativos*. New York: Herrero.
- Fayol, H., & Tylor, F. (1999). *Administración*. London. New York: Herrero Hermanos.
- Fernández, M. (2004). *Administración de Recursos Humanos Para el desempeño*. Buenos Aires: Limusa.

- Gibson, W. (2010). *Administración del Desempeño: Obetivos del desempeño*. Estados Unidos: Person Educación.
- Hernández, R., & Fernández, C. (2010). *Modalidades d Investigación: Investigación Cualitativa*. (Quinta Edición ed.). México: McGraw-Hill.
- J., R. (2009). *El modelo de recursos humanos; Evaluación del desempeño*. Barcelona: 6ta.
- Lara, E. (2011). *Fundamentos de Investigación: bibliografías y documentales*. México: Alfaomega.
- Martins, P. (2010). *Tipos de diseños de Investigación: De campo*. Madrid.: McGran Hill.
- Mondy, R. (2010). *Adnistración de Recursos Humanos: Evaluación del desempeño*. México: Person Education.
- Morrissey, E. (2012). *Planificaión Estratégca: Estrategias de gestión*. Mexico: Esic.
- Rementeria, J. (2008). *Gestión Administrativa: Definición de gestión*. New York.: Accid.
- Reyes, A. (2009). *Administración Moderna: Estrategias de gestión*. México: Limusa.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Person Education.
- Rodriguez, J. (2014). *El modelo de gestión de recursos humanos: La evaluación del desempeño*. Barcelona: UDC.
- Saavedra, R. M. (2008). *Evaluación de aprendizaje: Definición de Evaluación*. México: Pax M.
- Servitje, R. (2004). *Estrategia de éxito Empresarial: Definición de pexito*. México: Pearson Educación.
- Valdivia, I. G. (2009). *Gestión administrativa*. Madrid: Dykinson.
- Wayne, R., & Robert, M. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Rearson Prentice Hall.
- Werther, S. (2003). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Gran Hill.

ANEXOS